

**Desarrollo de Estrategia en el Sector de Redes de Comunicación y Sistemas.
Caso de estudio: Microhome Ltda**

Juan David Casas Wilches

**Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA-
Pregrado
Bogotá
2015**

**Desarrollo de Estrategia en el Sector de Redes de Comunicación y Sistemas.
Caso de estudio: Microhome Ltda**

Juan David Casas Wilches

**Director:
Ricardo Bonilla Jimenez**

**Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA-
Pregrado
Bogotá
201**

CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	5
1.1 PROBLEMÁTICA Y MOTIVACIONES PRINCIPALES PARA EL ESTUDIO	7
1.2 OBJETIVOS	8
1.2.1 GENERAL	8
1.2.2 ESPECÍFICOS	8
1.3 METODOLOGÍA	8
2. ANÁLISIS ECONÓMICO	9
2.1 MACROECONÓMICO.....	9
2.1.1 HACIA DÓNDE VA LA INDUSTRIA DE LOS COMPUTADORES EN EL MUNDO	9
2.1.2 EL MERCADO DE RETAIL.....	11
2.1.3 MERCADO CORPORATIVO	14
2.2. MESOECONÓMICO	16
2.2.1 EL MERCADO DE COMPUTADORES EN COLOMBIA.....	16
2.2.2 ANALISIS DEL ENTORNO CORPORATIVO	18
2.2.2.1 CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER.....	21
2.2.2.1.1 LOS PROVEEDORES.....	21
2.2.2.1.2 PRODUCTOS SUSTITUTOS	23
2.2.2.1.3 CLIENTES.....	24
2.2.2.1.3.1 GRANDES Y MEDIANAS EMPRESAS	24
2.2.2.1.3.2 EDUCACIÓN	25
2.2.2.1.3.3 GOBIERNO	25
2.2.2.1.4 COMPETENCIA ACTUAL.....	26
2.2.2.1.5 NUEVOS COMPETIDORES	28
2.3 MICROECONÓMICO.....	29
3. PROPUESTA DE VALOR	33
3.1 ANÁLISIS VERTICAL MICROHOME	33
3.2 DESCRIPCIÓN DE LA CADENA DE VALOR.....	34
3.3 ANÁLISIS DE LAS UNIDADES DE NEGOCIO	37
4. PROPUESTA ESTRATÉGICA	39
4.1 CADENA DE VALOR.....	40
4.2 UNIDADES DE NEGOCIO	41
5. CONCLUSIONES.....	44
6. BIBLIOGRAFÍA.....	46
7. ANEXOS	47
7.1 UNIDADES DE NEGOCIO	47
7.2 ESTRUCTURA DE COSTOS- AÑO 2013	53

LISTA DE GRÁFICOS Y TABLAS

Gráfica 1	12
Gráfica 2	13
Gráfica 3	14
Gráfica 4	15
Gráfica 5	16
Gráfica 6	19
Gráfica 7	20
Gráfica 8	30
Gráfica 9	31
Gráfica 10	32
Gráfica 11	34
Gráfica 12	35
Gráfica 13	36
Gráfica 14	38
Gráfica 15	42
Tabla 1	17
Tabla 2	22
Tabla 3	27
Tabla 4	28
Tabla 5	31
Tabla 6	33
Tabla 7	47
Tabla 8	50

1. INTRODUCCIÓN

A través de los años, los bienes y servicios van teniendo transformaciones exigidas por el mercado, para que estos se puedan ajustar a las necesidades de los clientes. En principio, aquellos que sufren grandes cambios, son aquellos productos que se encuentran en el mercado de la tecnología. Los consumidores cada vez son más exigentes, nacen nuevos productos sustitutos y la competencia cada vez es más fuerte. Adicionalmente, el desarrollo de nuevas tecnologías va generando necesidades a los consumidores quienes cada vez buscan más herramientas que les permitan desarrollar sus actividades cotidianas de una manera más cómoda, eficiente y acorde a sus necesidades.

Uno de estos mercados, es el de redes y computadores. Este producto que inició con solo dos unidades de computo en Estados Unidos como una herramienta para la segunda guerra mundial , tuvo un desarrollo tan importante en el mundo, que para el 2013, el 38,8% de la población mundial ya era dueña de un computador (Euromonitor, 2014). Hoy en día el mercado ha crecido tanto, que existen diferentes productos derivados de los computadores de escritorio, que satisfacen todas o en algunos casos la mayoría de las necesidades que este cubre, como por ejemplo los portátiles, las tabletas y los celulares inteligentes.

Así mismo, el crecimiento de estas tecnologías ha sido tan fuerte, que muchos de estos productos generan una fuerte competencia ya que todos cumplen casi las mismas funciones y es decisión del consumidor escoger con cuál se queda. No obstante, en muchos hogares y empresas, se ha optado por tener varios de estos productos al tiempo, a pesar de que muchos compartan funciones.

Es por este crecimiento tan rápido, que las compañías deben estar atentas en los cambios en estas tecnologías para así poder desarrollar estrategias y ser exitosas al momento de vender estos tipos de productos.

En Colombia, el mercado de comunicación de redes y sistemas, se puede dividir en dos, en el corporativo y el de retail. El mercado de retail tiene unas barreras de entradas muy fuertes, ya que está compuesto principalmente por cadenas de grandes superficies, en donde

sus economías de escala y su musculo financiero han permitido que éstas puedan ofrecer sus productos a unos precios muy bajos y a unos métodos de pago más cómodos. Por lo tanto, es un mercado que tiene unas barreras de entradas que dificultan la entrada de pequeñas empresas. Por el otro lado, el mercado corporativo es mucho más competitivo, en donde existen los fabricantes y los canales. Estos canales son los encargados de comprar a los fabricantes y vender todos los productos a empresas, centros educativos y gobierno. Entonces, la competencia radica en la capacidad de los canales para encontrar clientes y convencerlos con un valor agregado. Debido a que todos tienen casi los mismos proveedores, estos compran a un precio parecido y dependiendo del margen que se quieran ganar, ofrecen a sus clientes precios diferentes. Es por esto que la competencia es muy fuerte y la participación de mercado es muy pequeña. Es entonces que el éxito en el sector radica en el servicio.

No obstante, de acuerdo con la revista dinero en su edición “5000 empresas” del año 2013, hay empresas que tienen un excelente margen y unas utilidades mucho más altas que otras a pesar que se encuentran en el mismo mercado. Por este motivo, es importante entender cuáles son las actividades que realizan las empresas del sector para poder ser tan exitosas y sostenibles, y además que estrategias se deberían tomar a corto y largo plazo, para así lograr tener una ventaja frente a la competencia.

Para poder entender y desarrollar estas estrategias, se debe contemplar la investigación en tres aspectos diferentes: Macroeconómico, mesoeconómico y microeconómico. Desde el punto de vista macroeconómico se debe analizar el mercado como tal. Este se conoce que es muy dinámico, los productos son remplazados fácilmente, los productos sustitutos cada vez crecen más, y los consumidores son cada vez más exigentes a la hora de comprar un producto.

Por otro lado, uno del análisis más importantes es el mesoeconómico. En este se pueden identificar y analizar cómo y por qué se desarrolla el mercado como lo hace en este momento en Colombia. En primer lugar, se debe conocer como está distribuido el mercado y cuáles son los agentes que participan en él, como también quienes tienen mayor

participación y por qué. Asimismo, es importante conocer el impacto que tienen las cinco fuerzas sobre una empresa y como su cadena de valor está preparada para afrontar los retos que esta le propone. Finalmente, identificar como es la rentabilidad en este mercado, que tan fácil es entrar, las dificultades para poder ser sostenible, la necesidad hacia sus proveedores y a través del tiempo conocer que tan largo es el ciclo de vida de una empresa en el sector redes de comunicación y sistemas.

Microeconómicamente, el proyecto se analizará desde la perspectiva de una empresa, en este caso será Microhome LTDA, una compañía que lleva veinte años en este mercado. Se analizará cuáles son sus oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades en el mediano y largo plazo. Se identificará como está compuesta internamente, como y quienes toman sus decisiones, sus proyectos y cuáles son sus ventajas competitivas frente a su competencia.

Con base en esto, el objetivo es proponer líneas estratégicas, las cuales Microhome LTDA pueda utilizar para así estar a la vanguardia del mercado y llegar a ser sostenible y rentable en un mercado tan competitivo y vulnerable. La propuesta metodológica consiste en construir la cadena de valor de la empresa, de acuerdo a su ventaja competitiva y ponderar la importancia de las actividades, según el análisis vertical financiero, para luego contrastar esta ponderación con la percepción de los directivos de la empresa

1.1 PROBLEMÁTICA Y MOTIVACIONES PRINCIPALES PARA EL ESTUDIO

El caso de estudio es sobre la empresa familiar, la cual es un canal de tecnología, que comercializa hardware y software, y además presta servicios de mantenimiento preventivo, correctivo y outsourcing. La organización lleva 20 años en el sector de redes de comunicación y sistemas, en donde los bienes y servicios varían fácilmente con el tiempo, su rentabilidad es baja y no es fácil ser sostenible a través del tiempo. Asimismo, la organización ha planteado la necesidad de conocer como compuesto el mercado, sus competidores, y una estrategia clara a mediano y a largo plazo. Es por esto que se requiere tener una estructura de costos adecuada y que esta coincida con su cadena de valor al cliente para que lo invertido sea lo que percibe el consumidor final.

1.2 OBJETIVOS

La síntesis de la problemática planteada es tener claridad de cómo se encuentra Microhome frente a las fuerzas del mercado de comunicación de redes y sistemas y además si hay una coherencia entre la cadena de valor y sus estructura de gastos.

1.2.1 GENERAL

Proponer líneas estratégicas adecuada en el corto y mediano plazo para que Microhome LTDA siga siendo sostenible y rentable, logrando coherencia entre su cadena de valor y su estructura de gastos.

1.2.2 ESPECÍFICOS

- Analizar la situación macroeconómica, en donde se pueda conocer hacia donde se dirige el mercado y cuáles serán sus tendencias en el mundo y en Colombia.
- Analizar el entorno económico de Microhome LTDA. Entre ellos se encuentran, clientes, proveedores, competencia y productos sustitutos.
- Realizar un análisis microeconómico de Microhome LTDA, en donde se identifique que tan eficiente es su cadena de valor.
- Construir una cadena de valor que se adecue al negocio, comparándola con las actividades que ofrecen valor a los clientes y su estructura de gastos.
- Identificar que tan rentables son las unidades de negocio de la compañía.

1.3 METODOLOGÍA

Para esta investigación se empezará obteniendo, organizando y analizando toda la información posible sobre el objeto a estudiar. Se reunirán datos que permitan conocer el comportamiento del mercado e investigaciones con el fin de entender mejor las

expectativas que se tienen y si estos apoyan al planteamiento del problema. Para poder reunir los datos, se utilizarán revistas como Euromonitor, Dinero, Semana, Enter.co, PCworld y Wired para poder conocer como se comporta el mercado en el mundo y en Colombia, cuales son sus tendencias y como está dividido el mercado. De igual forma, se utilizarán base de datos como Benchmarking, EMIS que ayudarán a tener un mayor entendimiento financiero, en donde se podrá conocer como se encuentra financieramente la organización frente al sector. De igual forma, como propuesta de valor, se usarán tres diferentes cadenas de valor, una de acuerdo a la percepción de la junta directiva, una de sus costos frente a la percepción y una de rentabilidad. De esta manera, se podrá analizar la coherencia y las posibles estrategias a las que puede incurrir la organización.

2. ANÁLISIS ECONÓMICO

Este análisis está basado en tres aspectos diferentes los cuales ayudarán a visualizar mejor la situación de Microhome. Estos son, macroeconómico, meso económico y microeconómico. El análisis macroeconómico definirá hacia dónde va la industria de los computadores en el mercado de retail y corporativo. De igual forma, el análisis meso económico ayudará a entender, en qué posición se encuentra la compañía frente a la competencia, las tendencias de bienes y servicios en el país y las fuerzas del mercado bajo el análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter. Finalmente, se hará un análisis microeconómico, el cual describirá como está la organización financieramente frente al sector.

2.1 MACROECONÓMICO

2.1.1 HACIA DÓNDE VA LA INDUSTRIA DE LOS COMPUTADORES EN EL MUNDO

En la última década los dispositivos inteligentes han evolucionado y se han tomado cada vez lo mercados en el mundo. En un inicio, se utilizaba un computador con grandes dimensiones en donde se usaba principalmente para realizar trabajos, entretenimiento y

para navegar en la red. Poco a poco fueron incorporándose productos que podían satisfacer estas necesidades pero de una manera más portable, llegando así a que un gran porcentaje de la población mundial es dueña de un dispositivo inteligente portable. Sin embargo, la lucha entre todos los productos es la capacidad de ofrecer la mayor cantidad de servicios que satisfagan las necesidades de los consumidores hoy en día. En años pasados, la compra de estos dispositivos no tenía un crecimiento significativo en el mercado debido a su precio, no obstante, hoy en día se ofrecen estos productos con un precios muy asequibles al público y además el crecimiento económico de los mercados emergentes, han permitido que éste mercado cada vez sea más dinámico e interesante para sus participantes.

Debido a que los consumidores buscan una mayor portabilidad, precio y servicio, el mercado de teléfonos inteligentes se ha vuelto una opción muy atractiva para poder satisfacer todas éstas necesidades. Funciones claves que ofrecía el computador como, el correo electrónico, las redes sociales, compras por internet, mensajería instantánea, video conferencia y navegación por internet, ya han sido absorbidas por los teléfonos inteligentes, lo que les permite cada vez tener una mayor ventaja en el mercado de tecnología. A medida que van creciendo las unidades vendidas de estos dispositivos, los contenidos y los servicios crecerán en la misma proporción, en dónde cada vez se generarán más datos e información digital, que deben ser guardados en servidores que son ofrecidos por servicios de la nube.

La nube hace referencia a todos los servicios que se utilizan a través de internet. En años pasados las empresas debían tener instalados servidores para almacenar y procesar todos los datos de la compañía. De esta manera, los usuarios para poder acceder a la información debían estar conectados físicamente a este servidor, es decir la información solo se podía obtener desde las instalaciones de la organización. De igual forma, todos los programas de contabilidad y ventas debían estar instalados en todos los computadores y portátiles para poder ser usados. Esto generaba un gran riesgo para las compañías debido a que en caso de un accidente, ya sea por incendio, inundaciones o robo, toda la información de clientes, ventas, bases de datos, proveedores, contabilidad, etc., generaría un caos para la organización y por lo tanto sufriría un gran impacto. Hoy en día, sólo con el uso de internet,

todos los programas e información pertenecientes de la organización, son almacenados en servidores que se encuentran en Data Centers, lugares que están diseñados para que la información esté disponible todos los días de la semana y bajo los mejores estándares de seguridad. De tal manera, el prestador de servicio es el que se encarga del mantenimiento y mejoras, lo que permite al usuario tener un ahorro en costos, mayor movilidad y disponibilidad de datos, y finalmente se puede obtener la información desde cualquier dispositivo. (Palbin, 2014)

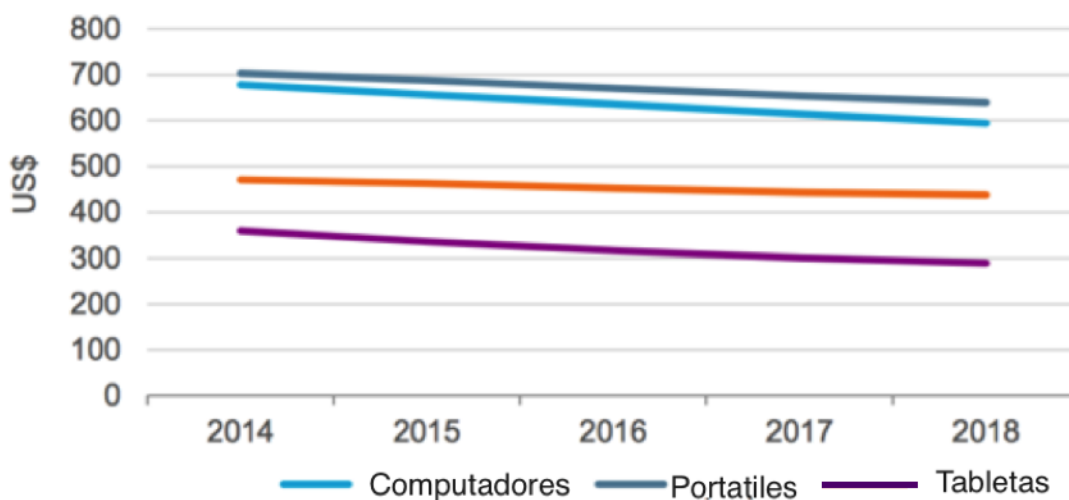
Asimismo, los computadores a pesar de que puedan ser remplazados por otros productos, se mantendrán necesarios para poder contener la información del resto de dispositivos. De esta manera, se puede evidenciar como estos bienes y servicios van cambiando rápidamente a través del tiempo y estos se van acoplando a las nuevas necesidades de los consumidores.

2.1.2 EL MERCADO DE RETAIL

La evolución de los computadores se debe analizar en dos mercados diferentes, el de Retail y el empresarial. En el mercado de retail, a medida crecen más los usuarios que se conectan a internet la compra de los computadores también seguirá creciendo y diversificando. De igual forma, a medida que crece éste mercado, también lo hará su oferta y en consecuencia su precio irá cayendo. El crecimiento de otros dispositivos que comparten las características de los computadores y portátiles, como las tabletas, hace que algunos consumidores prefieran ésta última opción. Esto se debe a que en el mercado hay grandes posibilidades de comprar tabletas a precios muy bajos. De igual forma, al ser el mercado tan cambiante, en donde los dispositivos cada vez tienen nuevas tecnologías y características, adquirir un portátil se hace menos interesante, ya que los consumidores buscan dispositivos que compartan características similares, a un bajo precio y que lo puedan cambiar al momento que el mercado ofrezca algo más interesante, como lo son las tabletas. En la gráfica 1, se puede observar un estimación del comportamiento de los precios de los computadores, las tabletas y los portátiles en los próximos cuatro años.

Gráfica 1

PRECIOS PROMEDIOS UNITARIOS GLOBALES DE RETAIL POR TIPO 2014-2018

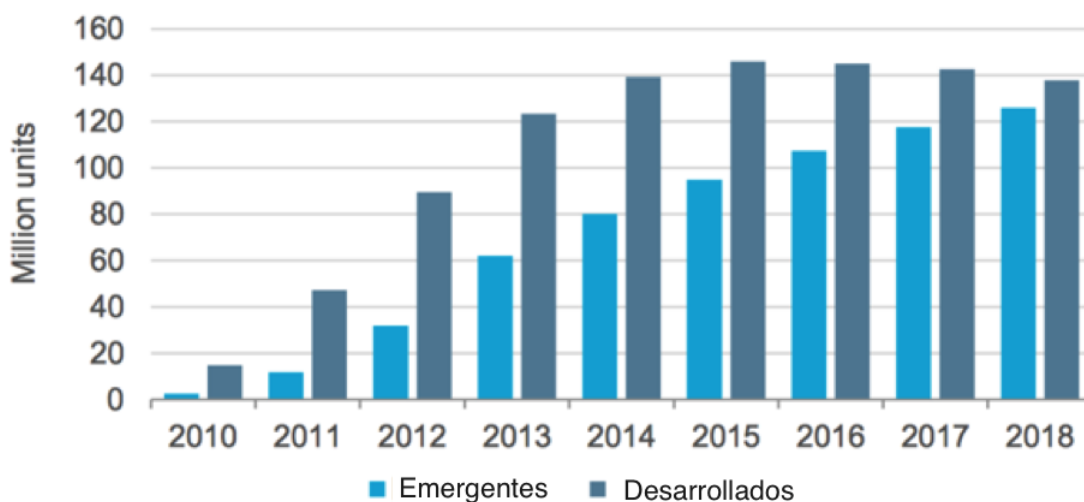


Tomado de Euromonitor (2013,Julio). *The Changing Role of Computers in an Increasingly Connected World*. Recuperado de <http://portal.euromonitor.com/>.

De acuerdo con el portal Euromonitor, los precios de estos productos tenderían a disminuir debido a que se generaría un aumento en la producción y venta de estos dispositivos. De igual forma, a medida en que los dispositivos móviles disminuyen sus precios, productos como las tabletas tenderían a aumentar sus ventas en países desarrollados y emergentes, como lo muestra la gráfica 2.

Gráfica 2

VOLUMEN DE VENTAS DE TABLETAS GLOBALES EN RETAIL 2010-2018



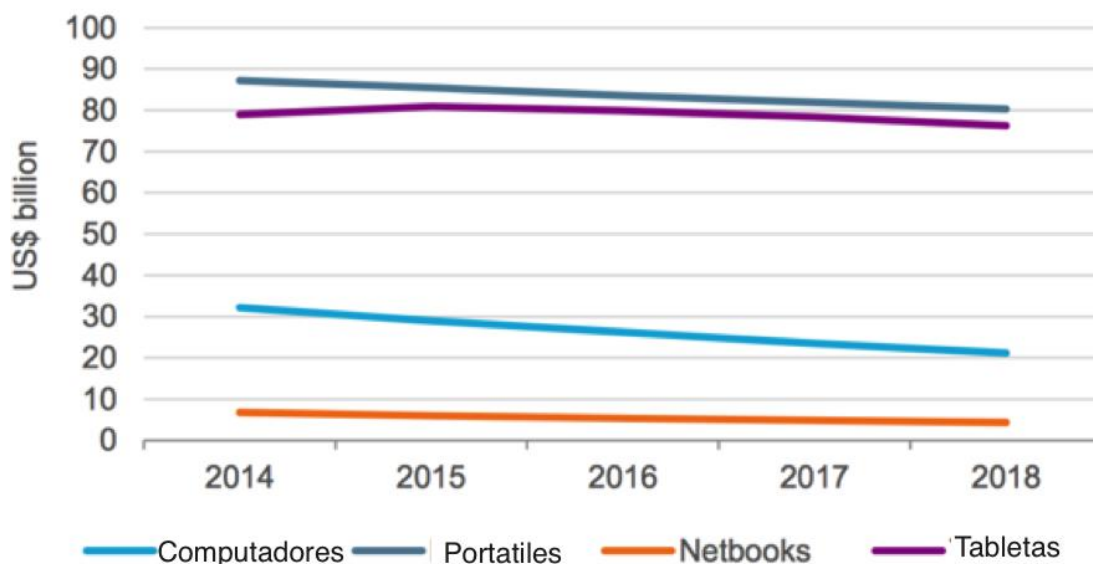
Tomado de Euromonitor (2013,Julio). *The Changing Role of Computers in an Increasingly Connected World*. Recuperado de <http://portal.euromonitor.com/>.

Algunos productos han intentado unir las funcionalidades de las tabletas y los portátiles, creando unos híbridos los cuales las pantallas son tabletas a las que se les puede conectar un teclado para que esta funcione como un portátil. Sin embargo, no han podido llegar tener una aceptación por los consumidores ya que se perciben como costos y además el diseño y la funcionalidad no superar las expectativas. Por lo tanto, las tabletas se están adquiriendo como un complemento a los portátiles. No obstante, de acuerdo con Mykola Golovko, analista senior de Passport, los modelos híbridos para los próximos años tendrán una mejoría en los aspectos mencionados anteriormente, en donde gradualmente las personas empezaran a sacrificar el poder y funcionalidad de los portátiles, por la portabilidad y conveniencia de las tabletas.

Finalmente para el mercado de Retail en computadores, de acuerdo a la gráfica 3, las categorías de portátiles y de tabletas seguirán siendo la que más ventas realicen, a pesar que a través de los años el precio de las tabletas disminuya.

Gráfica 3

VOLUMEN DE VENTAS GLOBALES DE RETAIL POR TIPO 2014-2018



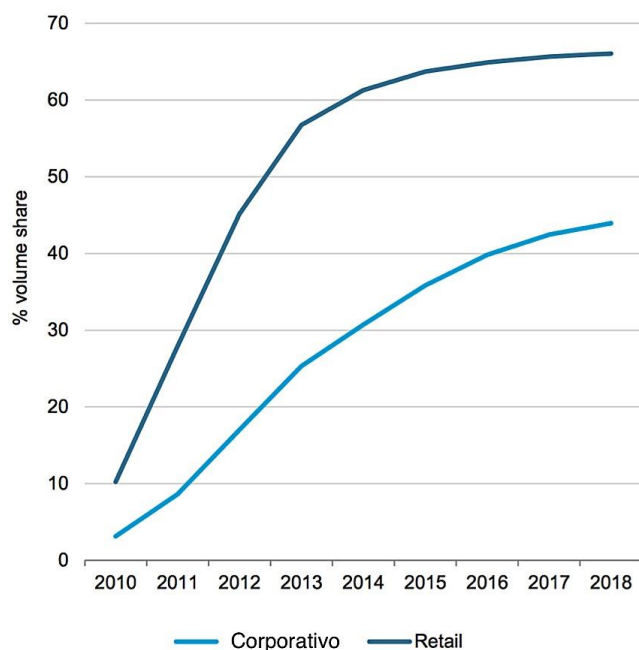
Tomado de Euromonitor (2013,Julio). *The Changing Role of Computers in an Increasingly Connected World*. Recuperado de <http://portal.euromonitor.com/>.

2.1.3 MERCADO CORPORATIVO

A pesar de que el mercado de tabletas se haya vuelto muy dinámico y se pronostique para el 2018 en el mercado de retail qué, el 66% de los dispositivos portátiles que se vendan van a ser tabletas, para el mercado corporativo no se tendrá el mismo impacto. Para este tipo de mercado se espera que los portátiles continúen siendo los de mayor crecimiento, sin embargo, las tabletas a pesar de no tener un crecimiento tan acelerado, sus ventas seguirán creciendo en los próximos años. Las razones fundamentales se basan en que las compañías cada vez están empezando a usar los servicios de la nube y no están necesitando dispositivos con capacidad de almacenamiento si no, que sean portables. Este comportamiento se evidencia en la gráfica 4.

Gráfica 4

CORPORATIVO VS RETAIL: PARTICIPACIÓN DE TABLETAS EN EL VOLUMEN DE VENTAS DE COMPUTADORES PORTABLES 2010-2018

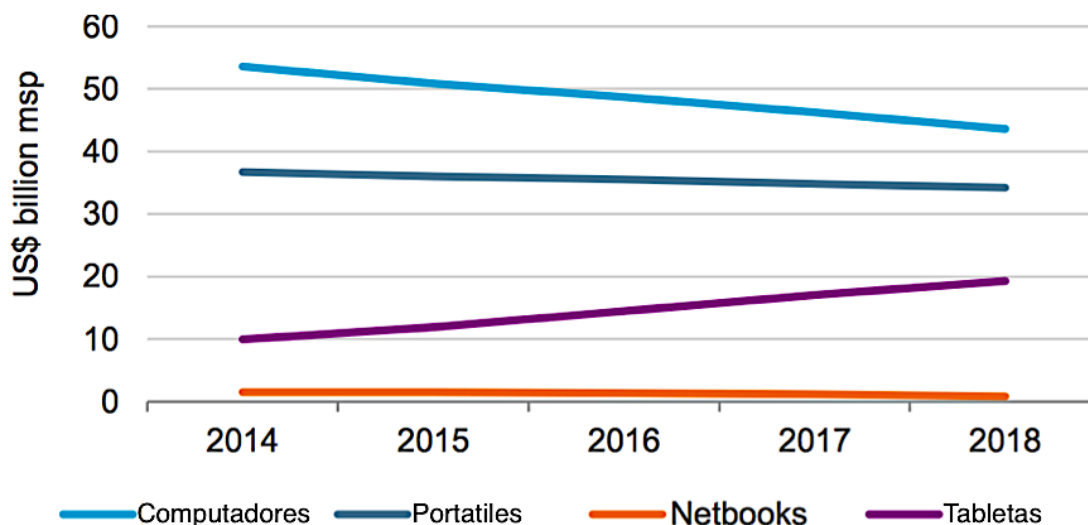


Tomado de Euromonitor (2013,Julio). *The Changing Role of Computers in an Increasingly Connected World*. Recuperado de <http://portal.euromonitor.com/>.

A pesar del crecimiento tan importante que tienen las tabletas y los portátiles en este mercado, los computadores de escritorio son aquellos que tienen mayores ventas a nivel mundial. Esto se debe a que se considera que son más fáciles de mantener y de reparar, también son menos propicios para los robos y tienen mayor duración, lo que beneficia a las compañías en tiempos de austeridad. De igual forma, se espera que a medida a que los dispositivos híbridos tengan un mejor desarrollo y precio, las compañías van a optar más por comprar estos dispositivos y por lo tanto estimular el crecimiento de las tabletas.

Gráfica 5

VENTAS GLOBALES DE COMPUTADORES POR TIPO, EN EL MERCADO CORPORATIVO 2014-2018



Tomado de Euromonitor (2013,Julio). *The Changing Role of Computers in an Increasingly Connected World*. Recuperado de <http://portal.euromonitor.com/>.

2.2. MESOECONÓMICO

2.2.1 EL MERCADO DE COMPUTADORES EN COLOMBIA

Colombia es un país que en los últimos años se ha destacado por su crecimiento económico. De acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI) el panorama de Colombia es muy positivo, con una proyección de crecimiento de 4,5% en el 2014, considerándose el segundo país con mayor crecimiento en latino américa. (El Colombiano, 2014). Esto ha permitido que los colombianos tengan una mayor capacidad de compra beneficiando así a las compañías como a los ciudadanos. En el sector redes de comunicación y sistemas, las tendencias que ocurren en Colombia son muy parecidas a las que ocurren hoy en día en el mundo. Para el 2012, el 96% de los portátiles y el 99% de las tabletas fueron vendidas en las zonas urbanas, lo que demuestra que la falta de tecnología e infraestructura han afectado a las zonas rurales para el consumo de estos dispositivos. Sin embargo, el gobierno ha creado varias campañas como “computadores para educar”, en donde se entregan tabletas a

los colegios con fines educativos; una oportunidad importante para las organizaciones, las cuales puedan abastecer al mercado de educación.

De acuerdo con el portal Euromonitor, en Colombia las ventas de portátiles han crecido un en un 25%, continuando un buen periodo de rendimiento, siendo así el dispositivo preferido en productividad. Asimismo, se considera que por lo menos el 26% de los hogares tienen un portátil, mientras que únicamente un 2% tiene un tableta, lo cual representa una gran oportunidad para explotar este mercado. De igual forma, se considera que cada 48 meses, un colombiano cambia de computador, lo cual es un ventaja importante para el mercado ya que en años anteriores el cambio se daba cada 54 meses. Un mercado tan dinámico como este, las promociones, los descuentos, la evolución digital y un gran situación económica han permitido que este mercado sea muy atractivo para las compañías. En la tabla 1 se puede observar las ventas por valor de los distintos dispositivos en el mercado de computadores, en donde se puede ver el crecimiento importante de los portátiles y las tabletas.

Tabla 1

**VENTAS DE COMPUTADORES Y PERIFÉRICOS POR CATEGORÍA
2007-2012**

Col\$ billion	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Computadores	1,531.5	2,024.0	2,045.5	2,347.5	2,313.3	2,740.6
-De escritorio	1,133.7	1,193.6	1,100.1	1,116.3	844.3	790.4
-Portables	397.8	830.4	945.3	1,231.2	1,469.1	1,950.2
-- Portatiles	397.8	692.7	750.4	889.4	1,054.0	1,326.8
-- Netbooks	-	137.6	194.9	338.9	308.0	358.5
-- Tabletass	-	-	-	2.8	107.0	265.0
Periféricos	249.2	250.8	240.3	227.6	207.7	181.8
- Monitores	88.9	90.0	88.1	82.7	61.0	38.2
- Impresoras	160.3	160.8	152.2	144.9	146.7	143.5
Computadores yPeriféricos	1,780.7	2,274.8	2,285.8	2,575.1	2,521.0	2,922.3

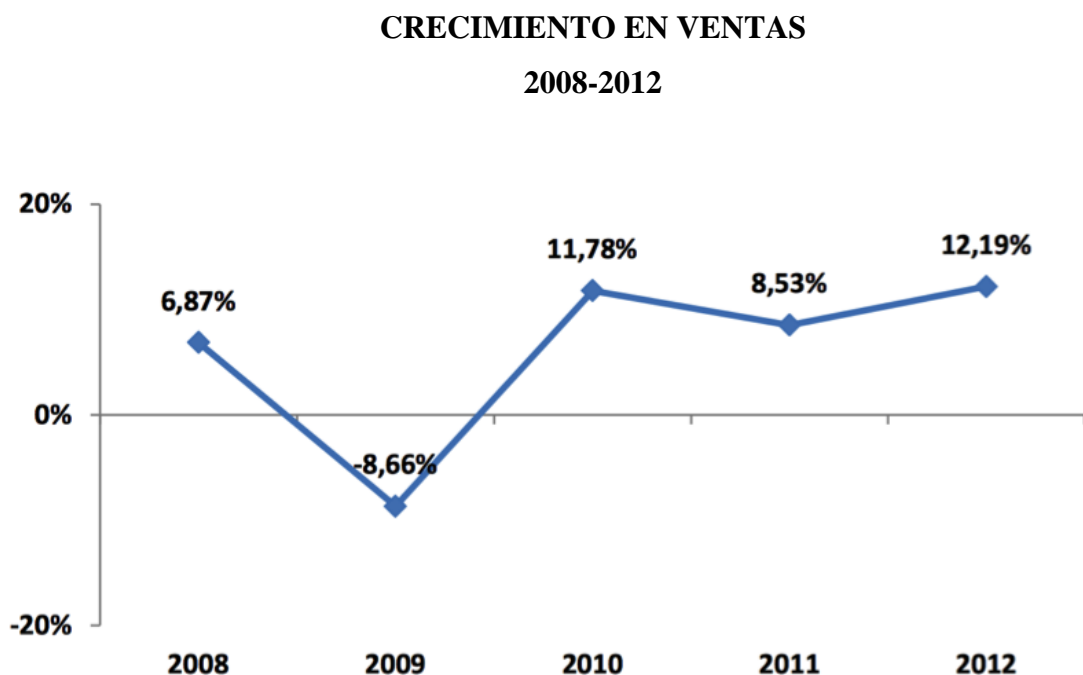
Nota: Ventas De Computadores Y Periféricos por Categoría 2007-2012.Tomado de “Sector redes de comunicación y sistemas” (Benchmark, 2013).

2.2.2 ANALISIS DEL ENTORNO CORPORATIVO

Microhome LTDA se encuentra dentro del sector redes de comunicación y sistemas, el cual ha tenido un buen desempeño en los últimos años. De acuerdo con el portal EMIS, *“Al cierre de 2012 el comercio al por menor de equipos de informática creció 18.3% con respecto a 2011. De igual manera, durante el primer trimestre de 2013 el sector incrementó su volumen de comercio 16.3% en relación al mismo período del año anterior.”* (BPR Benchmark, 2013). Es importante que los agentes en este sector no solo se dediquen al comercio de equipo electrónicos o de informática, si no también ofrezca otro tipo de servicio como ingeniería de software, desarrollo de aplicaciones web, computación en nubes de información, seguridad informática, tecnologías de propósito general, mercadeo por internet, plataformas e-learning, comercio electrónico, planeación de sistemas, integración de redes y sistemas, outsourcing de información, entre otras. Esto debido a que el mercado al ser tan variable y cambiante, genera mucho riesgo para las compañías, poniendo en riesgo su sostenibilidad y rentabilidad. Por lo tanto es importante diversificar el riesgo mediante un amplio portafolio de bienes y servicios.

En cuanto a las ventas, al cierre del 2012 registro un mayor ritmo comparado al año anterior, en donde hubo un crecimiento del 12.2% el cual es muy importante teniendo en cuenta que el sector se ha venido recuperando de la crisis financiera en 2009 donde hubo una caída en ventas de -8,7%. Esto demuestra que el sector es muy susceptible a la situación económica del país, en donde es importante tener planes de contingencia para que en caso de una recesión, el impacto no sea letal para la empresa. El gráfico 6 muestra el comportamiento del nivel de ventas en los últimos años.

Gráfica 6



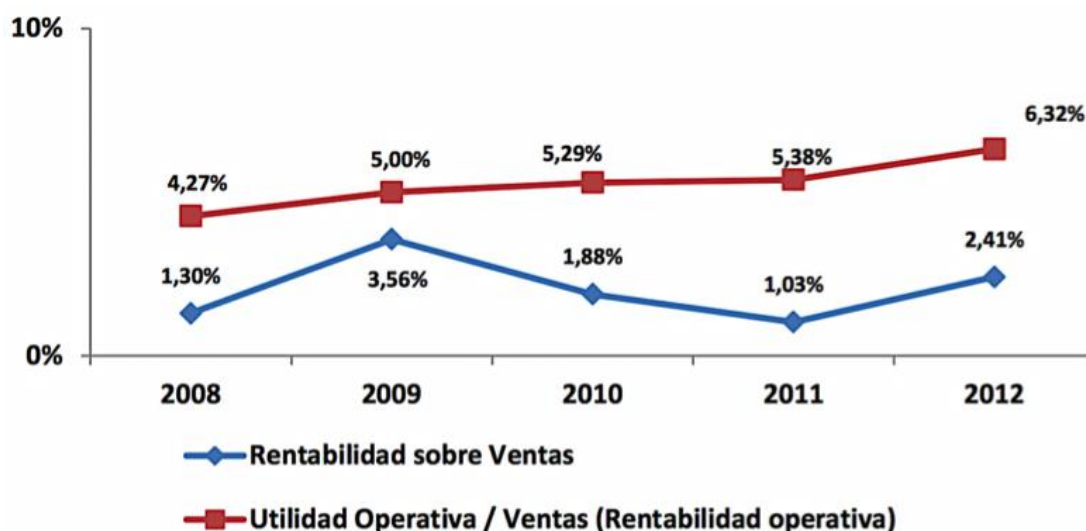
Tomado de Benchmark (2013). Sector redes de comunicación y sistemas. Recuperado de <http://bck.securities.com>

Comparado con América Latina, el uso de dispositivos electrónicos y de informática es relativamente baja, en donde se usan cerca de 136 computadores por cada mil habitantes, mientras que el promedio es de 283. No obstante, la penetración de internet es alta, donde cerca de 489 personas por cada mil habitantes hacen uso de la red. Estas tendencias se dan debido a que la mayor concentración de uso de estos dispositivos están en las grandes ciudades, principalmente por la falta de infraestructura y la seguridad informática que dificulta el acceso a las tecnologías de la información en gran parte del país. En temas de seguridad, solo cerca de 17 personas de cada mil habitantes hacen uso de servidores seguros, lo que dificulta el acceso a la tecnología y además las posibilidades de hurto, fraudes en las ventas y delitos que afectan directamente la seguridad de los usuarios. Debido a esto, el gobierno adelanta campañas para poder aumentar la conexión de los usuarios en el país para así llegar a un cobertura del 50% de conexión a internet para hogares, pequeña y mediana empresa.

Debido a una buena situación económica en el país, las empresas han tenido un crecimiento positivo de rentabilidad sobre ventas y rentabilidad operativa de 1% a 2,4% y de 5,4% a 6,3% respectivamente entre el 2011 y el 2012 de acuerdo a la gráfica 7 (BPR Benchmark, 2013). Sin embargo, el sector de redes de comunicación y sistemas es un mercado con baja rentabilidad y de muchos competidores, lo que hace complejo ser sostenible y rentable. En promedio, desde el 2008 la rentabilidad del sector es de 2,04%, lo que hace que muchas no puedan operar con tan pocos ingresos.

Gráfica 7

RENTABILIDAD SOBRE VENTAS Y RETABILIDAD OPERATIVA (UTILIDAD OPERATIVA/ VENTAS)



Tomado de Benchmark (2013). *Sector redes de comunicación y sistemas*. Recuperado de <http://bck.securities.com>

Asimismo, es importante destacar otros datos del sector, por ejemplo, en 2012 la rentabilidad sobre patrimonio incrementó de 3.4% a 8.3% y a su vez la rentabilidad sobre activos pasó de 1.3% a 2.9% al cierre de 2012. De igual forma, el sector tuvo un ligero mejoramiento en su tasa de endeudamiento, en donde la razón de endeudamiento pasó de 67.8% en 2011 a 65.1% en 2012. Finalmente, la rotación de cartera en 2011 fue de 74 días y en 2012 alcanzó 78 días. A su vez, la rotación de inventarios pasó de 40 a 34 días entre

2011 y 2012 (BPR Benchmark, 2013). Estos datos demuestran la evolución del mercado y su crecimiento junto con la economía. No obstante, la baja rentabilidad del sector puede hacer que no sea muy atractivo entrar al mercado.

2.2.2.1 CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER

Con el fin de poder llegar a una estrategia, es importante conocer el entorno en el que se encuentra Microhome LTDA. Para esto, se analizan las cinco fuerza propuestas por Michael Porter, los proveedores, los clientes, los productos sustitutos, la competencia y los nuevos competidores potenciales.

2.2.2.1.1 LOS PROVEEDORES

El mercado de computadores en Colombia se considera que tiene un alto dinamismo, en donde los principales fabricantes son aquellos que también tienen una alta participación en el mundo. En el 2012, Hewlett-Packard Colombia LTDA lideraba el mercado con una participación del 23% en cuanto a volumen en ventas, seguido por empresas como Samsung Electronics Colombia y el Grupo Lenovo que han venido tomando participación principalmente por sus portafolios en portátiles. Sus estrategias se basan en dispositivos delgados y livianos a un bajo precio, en donde ofrecen sus productos en importantes canales de distribución como AlKosto, Falabella y Éxito, los cuales junto a una excelente estrategia de promoción y publicidad han permitido ser más participativos. Asimismo, el país también cuenta con fabricantes colombianos como PC Smart y Compumax, los cuales tienen ventajas como, beneficios tributarios, no tienen que nacionalizar los productos a menos que lo requieran, lo cual reduce los costos de una manera significativa. A pesar de que su nivel de venta no sea tan grande como el de las multinacionales, la calidad y bajos precios de sus productos, les han permitido tener una participación en el mercado. En la tabla 2 se encuentra como se ha venido comportando el mercado de fabricantes de computadores en Colombia desde el 2008 hasta el 2012.

Tabla 2

**PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE COMPUTADORES Y PERIFERICOS: %
VOLUMEN 2008-2012**

% retail volume Company	2008	2009	2010	2011	2012
Hewlett-Packard Colombia Ltda	24.6	22.5	22.1	27.6	26.9
Samsung Electronics Colombia SA	9.1	8.4	9.9	10.0	11.4
Lenovo Group Ltd	7.0	6.6	9.0	6.2	8.4
Apple Computer Inc	1.2	0.5	0.7	2.8	6.9
Dell Colombia Inc	12.0	10.0	8.5	8.6	5.8
Acer Computer Colombia SA	2.1	1.8	2.4	5.3	5.2
Epson Colombia Ltda	1.9	1.9	1.0	5.9	5.0
Sony Interamerican SA Sucursal Colombia	4.2	4.4	5.7	3.9	3.7
Compumax Zona Franca SA	1.3	2.4	2.2	2.2	2.2
PC Smart SA	0.7	1.7	1.9	2.6	1.9
Datacol SA	2.0	2.5	1.8	2.4	1.8
Lexmark International Trading Corp	3.1	4.0	2.2	1.6	1.3
AsusTek Computer Inc	1.5	0.5	1.6	0.8	1.1
LG Electronics Colombia Ltda	2.1	2.0	2.0	1.6	0.8
Kyocera Wireless Corp	2.8	2.2	3.4	0.2	0.2
BenQ Corp	0.9	0.9	0.9	0.1	0.1
Others	23.5	27.8	24.7	18.4	17.4
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Nota: Participación de Mercado de Computadores y Periféricos: % Volumen 2008-2012. Tomado de “Computers and Peripherals Colombia” (Euromonitor, 2014).

En Colombia, cuando una compañía necesita abastecerse de computadores, portátiles, tabletas o impresoras no se dirigen principalmente hacia los fabricantes, si no lo hacen por medio de canales que distribuyen estos productos. Es decir, que si una empresa busca computadores Hewlett Packard, no los compra directamente con ellos, si no estos clientes son re dirigidos hacia unos canales de tecnología, en este caso uno de ellos es Microhome LTDA. Esto se debe a que los fabricantes no tienen la logística, ni la infraestructura para atender al consumidor final, por lo tanto necesitan de un canal para que lo haga. De igual forma, es importante tener en cuenta que además de los fabricantes, existen otros agentes en el mercado que son los mayoristas. Cuando un cliente necesita un volumen grande de producto, los canales compran directamente con los fabricantes, sin embargo, si la cantidad no es muy alta se dirigen a los mayoristas. Ellos se encargan de distribuir todos aquellos

productos relacionados con tecnología y manejan las marcas con las que tienen convenio o están autorizadas. De igual manera que los fabricantes, no tienen la capacidad de atender al cliente final, por lo tanto siempre buscan la ayuda de un canal. De esta manera, si los fabricantes tienen un cliente, ellos lo dirigen hacia todos los canales con los que estén certificados y puedan cumplir con los requerimientos, con el fin de que el cliente tenga opción de escoger aquel que mejor satisfaga sus necesidades y le de un mejor valor en sus productos. En este caso, Microhome LTDA es uno de los canales que atiende todas las necesidades de los clientes, en cuanto a producto, instalación, envío, mantenimiento preventivo y correctivo y en si todos los servicios que puedan ofrecer como valor agregado para que el cliente decida hacer el negocio con este.

2.2.2.1.2 PRODUCTOS SUSTITUTOS

De acuerdo con el portal Euromonitor existe una gran amenaza para los computadores hoy en día y son las tabletas y los teléfonos inteligentes. Estos dispositivos tienen cada vez más la capacidad de satisfacer las necesidades que suplían los computadores y los portátiles, en donde ofrecen servicios como navegación en internet, mensajería, redes sociales, entretenimiento, los cuales son atributos principales por los que los consumidores compran computadores. De igual forma, cada vez estos dispositivos tienen una capacidad mayor de memoria y de velocidad, los cuales son fundamentales en el mercado de hoy. (Euromonitor, 2014)

La idea de tener un dispositivo más pequeño, portable y que cumpla muchas de las necesidades de los consumidores, hace que el crecimiento en ventas crezcan de manera exponencial cada año. Sin embargo, esta tendencia tiene un gran impacto en países desarrollados, mientras que en Colombia a pesar del auge económico en el que se encuentra, el crecimiento de tabletas no es tan significativo. Por otro lado, de acuerdo con portal Portafolio, *“el 20 por ciento de los teléfonos celulares que se vendieron durante 2013 fueron smartphones y se espera que esta cifra se duplique durante el presente año, llegando a los seis millones de teléfonos inteligentes en 2014, lo que representa una penetración de 40 por ciento”*. (Hernández, Miguel Á., 2014). De esta manera se considera que los teléfonos inteligentes tienen cada vez una penetración mayor en el país, generando

un posible riesgo en el futuro de los computadores, en caso de que estos puedan ofrecer los mismos servicios.

No obstante, por ahora no existe un riesgo para los computadores y portátiles de desaparecer o ser sustituidos en el país. Las organizaciones siguen siendo dependientes de estos dispositivos para poder almacenar información y para poder realizar sus actividades diarias. A pesar de que tengan tabletas y/o teléfonos inteligentes y compartan servicios con los computadores, estos se usan como complemento en caso de movilidad y portabilidad.

2.2.2.1.3 CLIENTES

Microhome LTDA tiene como clientes tanto personas naturales como corporativas, sin embargo, las ventas hacia personas naturales no es muy grande ya que los precios y la capacidad de pago que ofrecen las grandes superficies son mucho más llamativos para estos clientes. Es entonces que, la mayoría de las ventas se hacen hacia grandes y medianas empresas (70%), , educación (15%) y gobierno (15%).

2.2.2.1.3.1 GRANDES Y MEDIANAS EMPRESAS

Los clientes más importantes para la organización son las medianas y grandes empresas ya que la mayor cantidad de clientes se encuentran en estos grupos. La mayoría de las veces, estas empresas hacen invitaciones directas en donde al momento de la necesidad de algún producto o servicio de tecnología, se escogen entre cuatro o más canales para que ofrezcan soluciones y aquella que mejor cumpla con las necesidades y los requisitos tendrá el contrato. De igual forma, estos clientes también llegan referenciados por otros clientes o proveedores a Microhome y la compra se hace de manera directa. Es por esto que es importante siempre tener en cuenta la satisfacción del cliente, ya que la fidelidad hace que haya una recompra y además que estos referencien a otras compañías para que requieran sus productos y servicios. Entre sus clientes se puede encontrar a Caracol Radio, Proexport Colombia y Locatel. En el caso de Caracol Radio se implementó y configuró el proyecto de seguridad con backup con suministro de infraestructura; para Proexport Colombia se implementó una mesa de ayuda centralizada y se ofreció soporte de infraestructura de

equipos, impresoras y servidores; y para Locatel se ofreció soporte de primer nivel con una mesa de ayuda centralizada para sus más de trece tiendas abiertas en el país.

2.2.2.1.3.2 EDUCACIÓN

Este grupo de clientes se considera como un cliente potencial, en donde cada vez los colegios y universidades están implementando más y más tecnología. Adicionalmente, de acuerdo con el gobierno Colombiano, el presupuesto en educación cada vez se irá incrementando luego de los bajos resultados obtenidos en los años anteriores. Por lo tanto, es un mercado importante al que Microhome le apuesta a su desarrollo y hoy en día ya tiene proyectos importantes en este sector. Para German Casas, gerente general de Microhome, los mayores esfuerzos se centran en las universidades ya que estos son los que tienen un mayor presupuesto para tecnología. No obstante, todavía la inversión es muy pequeña y el impacto no es tan significativo en el mercado.

Entre sus clientes se encuentra la Universidad Gran Colombia, en donde se tecnificaron las aulas de todas las sedes de la universidad, se renovaron los equipos de computo y se instalaron tableros digitales. De igual forma, se encuentra el Colegio Montessori British School, en donde al igual que la universidad, se renovaron todos los equipos de computo y se instalaron tableros digitales.

2.2.2.1.3.3 GOBIERNO

Para la empresa, este tipo de cliente puede considerarse como el más difícil de todos ya que son los que requieren mayor esfuerzo. La organización participa cuando alguna institución del gobierno licita uno de sus proyectos. En estas licitaciones pueden participar desde empresas pequeñas hasta las más grandes, lo que genera gran competencia, principalmente porque los negocios son muy grandes. De acuerdo a Lilian Wilches, gerente comercial de Microhome, el esfuerzo es muy grande para la baja rentabilidad en los proyectos y además, hay empresas en el mercado que por ganar los negocios, muchas veces

por ganar experiencia, ofrecen los productos y servicios a muy bajos precios, en algunas ocasiones en pérdida, haciendo que competir sea muy difícil.

Para tener conocimiento de estos negocios, los vendedores constantemente están buscando oportunidades de licitaciones que son postuladas en las páginas de internet o mediante referencias, y en caso de que la compañía aplique a los requerimientos postulados, se dispone a enviar una propuesta y compite con todas aquellas que también pueden ofrecer los productos y servicios, siempre y cuando haya un beneficio para la organización.

2.2.2.1.4 COMPETENCIA ACTUAL

Con base en el estudio realizado por EMIS en el sector de redes de comunicación y sistemas, hay 424 empresas tenidas en cuenta, en donde las primeras 20 concentran el 80,7% de las ventas del mercado. Según el estudio, *“La empresa con el mayor volumen de ventas en el año 2012 fue IBM DE COLOMBIA & CIA SCA con ventas por \$ 600.214 millones; le siguió ORACLE COLOMBIAN LTADA con ventas por \$ 330.179 millones; en tercer lugar estuvo MPS MAYORISTA DE COLOMBIA S.A. que registró ventas por \$329.812 millones. Estas tres empresas concentran el 17.8% de las ventas.”* (BPR Benchmark, 2013). Microhome en este ranking, de acuerdo con la tabla 3, se encuentra en la posición 106 a nivel de ventas, sin embargo, hay que tener en cuenta que entre este grupo de empresas se encuentran mayoristas, en donde gran parte de los productos que vende la organización provienen de estos.

Tabla 3**RANKING DE EMPRESAS****2010-2013**

Empresas	# (555) 2013	# (589) 2012	# (664) 2011	# (585) 2010
IBM DE COLOMBIA & CIA S.C.A.	1° 686779	1° 600214	1° 492988	1° 418102
MPS MAYORISTA DE COLOMBIA S.A.	2° 406904	3° 329812	3° 303450	3° 281949
ORACLE COLOMBIA LIMITADA	3° 387986	2° 330719	4° 276459	4° 230444
NEXSYS DE COLOMBIA S.A.	4° 286997	5° 229548	5° 177878	9° 126703
DELL COLOMBIA INC.	5° 261463	4° 295038	2° 361735	2° 398782
MULTIENLACE S A	6° 232812	8° 181403	6° 171039	6° 161544
MAKRO COMPUTO S A	7° 197443	7° 182441	8° 162631	8° 140734
EXPERIAN COMPUTEC S.A.S.	8° 187073	6° 195209	628° 0	0
COMPUREDES S.A.	9° 118921	15° 87730	16° 71708	15° 68702
CONTROLES EMPRESARIALES LTDA	10° 116255	14° 91883	13° 84529	18° 60264
CANAL DIGITAL S.A.	11° 115940	12° 100568	14° 75999	14° 70884
BRANCH OF MICROSOFT COLOMBIA INC	12° 109277	10° 110513	11° 96233	12° 87624
UNISYS DE COLOMBIA S A	13° 107063	11° 103105	10° 103678	11° 105650
ALCATEL LUCENT DE COLOMBIA S.A.	14° 104443	13° 99463	12° 95505	17° 64060
I SHOP COLOMBIA S.A.S.	15° 102925	17° 81387	35° 46304	62° 20312
MICROHOME LTDA	106° 15361	126° 11480	108° 12882	119° 10194

Nota: Ranking de Empresas 2010-2013. Tomado de “Sector redes de comunicación y sistemas” (Benchmark, 2013).

Asimismo, de acuerdo con Mauricio Rodríguez, coordinador del área de mercadeo, se pueden considerar a Controles Empresariales, Compufacil, Ixo, Accesar, Nueva Era Soluciones y Sistemas y Accesorios, como la competencia directa de Microhome, los cuales venden, ofrecen y suministran soluciones tecnológicas en el sector corporativo. En la tabla 4 se encuentra la posición de la organización frente a su competencia directa en nivel de ventas, en donde tiene una importante ventaja frente a sus competidores, sin embargo, las empresas Controles Empresariales y Compufacil tienen un alto nivel de ventas, las cuales los hace unos competidores muy fuertes en el mercado.

Tabla 4

**POSICIÓN DE MICROHOME A NIVEL DE VENTAS FRENTE A SU
COMPETENCIA DIRECTA
2010-2013**

Empresas	# (555)	2013	# (589)	2012	# (664)	2011	# (585)	2010
CONTROLES EMPRESARIALES LTDA	10°	116255	14°	91883	13°	84529	18°	60264
COMPUFACIL S.A.S.	18°	92309	23°	66224	32°	49816	37°	37927
NUEVA ERA SOLUCIONES S.A.S.	105°	15720	93°	17328	91°	15674	76°	16576
MICROHOME LTDA	106°	15361	126°	11480	108°	12882	119°	10194
ACCESAR S.A.S.	180°	7715	197°	6372	223°	4755	243°	3723
SISTEMAS Y ACCESORIOS LIMITADA	215°	6012	212°	5606	186°	6276	179°	5761
IXO S.A.S.	219°	5898	185°	6984	180°	6454	137°	8526

Nota: Posición de Microhome a Nivel de Ventas Frente a su Competencia Directa 2010-2013. Tomado de “Sector redes de comunicación y sistemas” (Benchmark, 2013).

2.2.2.1.5 NUEVOS COMPETIDORES

El mercado en el que se encuentra Microhome tiene altas posibilidades de que entren varios nuevos computadores, ya que la tendencia en las organizaciones es de seguir usando computadores y además complementarlos con dispositivos móviles como celulares, portátiles y computadores híbridos. De igual forma, el alto crecimiento de empresas nuevas en el país y un importante desarrollo económico, ofrece una oportunidad interesante para ingresar al mercado y ofrecer soluciones tecnológicas. Sin embargo, es posible que entren muchos competidores pero solo aquellos que tengan un importante músculo financiero podrán ser sostenibles y rentables en el largo plazo. Debido a que los clientes pagan en un periodo posterior al que hay que pagar a los proveedores y la rentabilidad en cada producto es menor en promedio al 12%, las empresas que se encuentran en este sector requieren de un capital de trabajo importante para poder continuar con su operación. Por lo tanto, sin un flujo de caja importante, las compañías requerirán de instrumentos financieros que afectarán la utilidad en un porcentaje importante. Es por esto que existen barreras de

entrada para entrar a este mercado, no obstante, con un buen flujo de caja es muy factible hacer parte de este.

De acuerdo con lo anterior, Microhome cada vez ha llegado a tener una mejor posición en el mercado, gracias a su alto volumen en ventas. Esto es una ventaja importante ya que los clientes pueden evidenciar la importancia que tiene la compañía en el sector y lo pueden ver como un proveedor potencial. De igual forma, es importante un buen servicio al cliente ya estos pueden incurrir en estos bienes y servicios constantemente, y de igual referenciando a la organización con otros clientes potenciales, lo que genera un oportunidad importante para continuar con el buen desarrollo que ha tenido hasta el momento.

2.3 MICROECONÓMICO

Microhome es considerada como un mediana empresa con 120 empleados, los cuales hacen parte de dos unidades de negocios en la organización, el área de ventas y de servicios. El área administrativa y financiera cuenta con 13 colaboradores, 10 en ventas y 97 en el área de servicios. No obstante, el 88% del área de servicios se encuentran como técnicos e ingenieros residentes en la compañías de los clientes.

La organización cuenta con una base de datos de clientes, las cuales son asignadas a cada vendedor para que este pueda atender satisfactoriamente todas las necesidades del cliente, además de hacer un seguimiento y una busca constante de nuevas ventas. Asimismo, están los telemercaderistas los cuales tienen la responsabilidad de buscar nuevos clientes y contactarlos a los vendedores para que estos hagan la venta. Debido a que la competencia es tan alta y se venden los mismos productos, el valor agregado que ofrece la compañía es mediante el servicio que presta, además de la venta del software o el hardware.

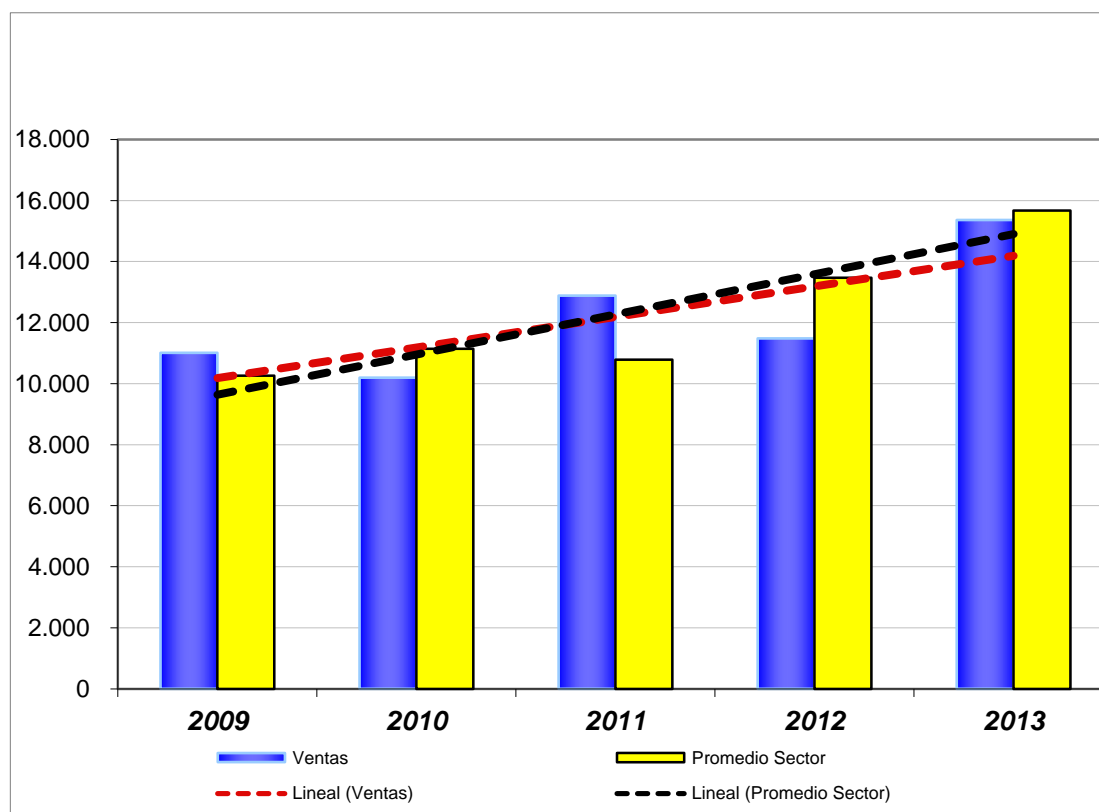
El servicio puede ser un mantenimiento preventivo, correctivo, un outsourcing o una instalación de cualquier tipo. Asimismo, es importante la garantía que ofrezca la compañía, ya que es un factor importante que buscan los clientes a la hora de buscar un dispositivo de tecnología. Asimismo, el área de servicios también cuenta con un telemercaderista que consigue nuevos clientes, además de los complementarios con el área de ventas.

En los últimos años, la compañía ha tenido un buen comportamiento en ventas, creciendo en promedio en los últimos cuatro años en un 16,4%, un poco más bajo al del sector, como lo muestra la gráfica 8.

Gráfica 8

VENTAS MICROHOME Y SECTOR

2009-2013



Tomado de Benchmark (2013). *Análisis Microhome LTDA*. Recuperado de <http://bck.securities.com>

Asimismo, de acuerdo con el portal EMIS Benchmark, existe una alta diferencia en la rentabilidad sobre las ventas frente al sector, como también en utilidad neta, en donde solo durante el 2011 la compañía tuvo en una mejor utilidad neta que el promedio de resto del sector. No obstante, es importante destacar que muchos mayoristas se encuentran dentro del estudio del sector, lo que podría afectar los promedios. Estos análisis se encuentran en la tabla 5, figura 9 y 10.

Tabla 5

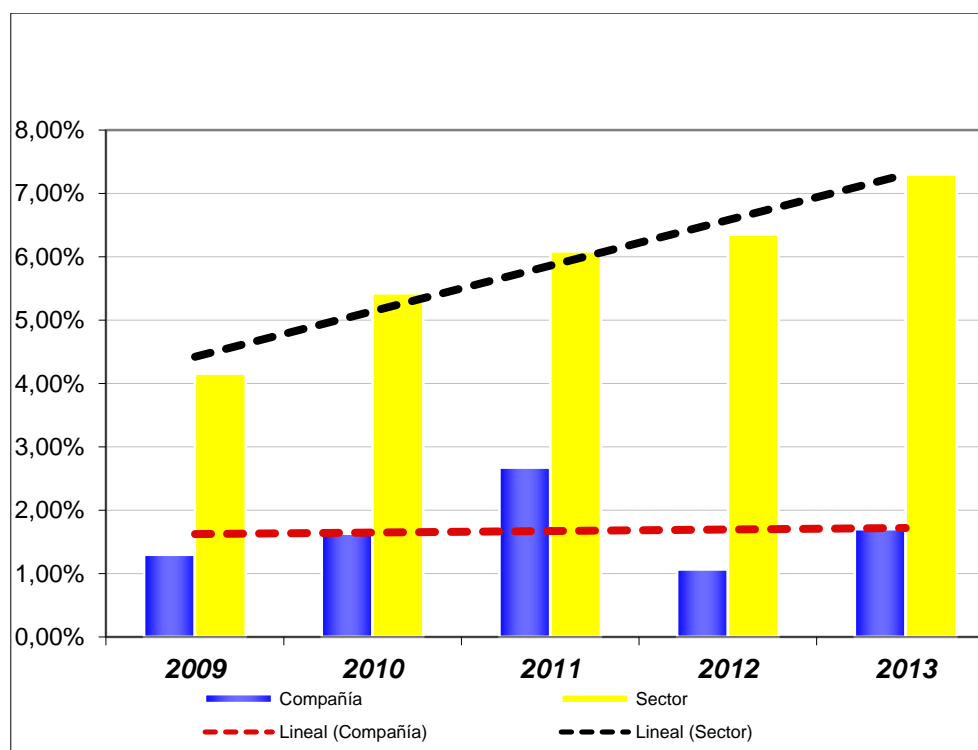
**MICROHOME LTDA VS PROMEDIO DEL SECTOR: VENTAS NETAS Y
UTILIDAD NETA 2012-2013**

	MICROHOME LTDA						PROMEDIO DEL SECTOR			
	2012			2013			2013		2012	
	Supersociedades			Supersociedades						
	365	V%	H	365	V%	H	Sector	V%	Sector	V%
VENTAS NETAS	11.480	100%	-11%	15.361	100%	34%	15.672	100%	13.469	100%
UTILIDAD NETA	54	0%	-63%	72	0%	34%	594	4%	324	2%

Nota: Microhome Ltda Vs Promedio del Sector: Ventas Netas y Utilidad Neta 2012-2013. Tomado de “Análisis Microhome LTDA” (Benchmark, 2013).

Gráfica 9

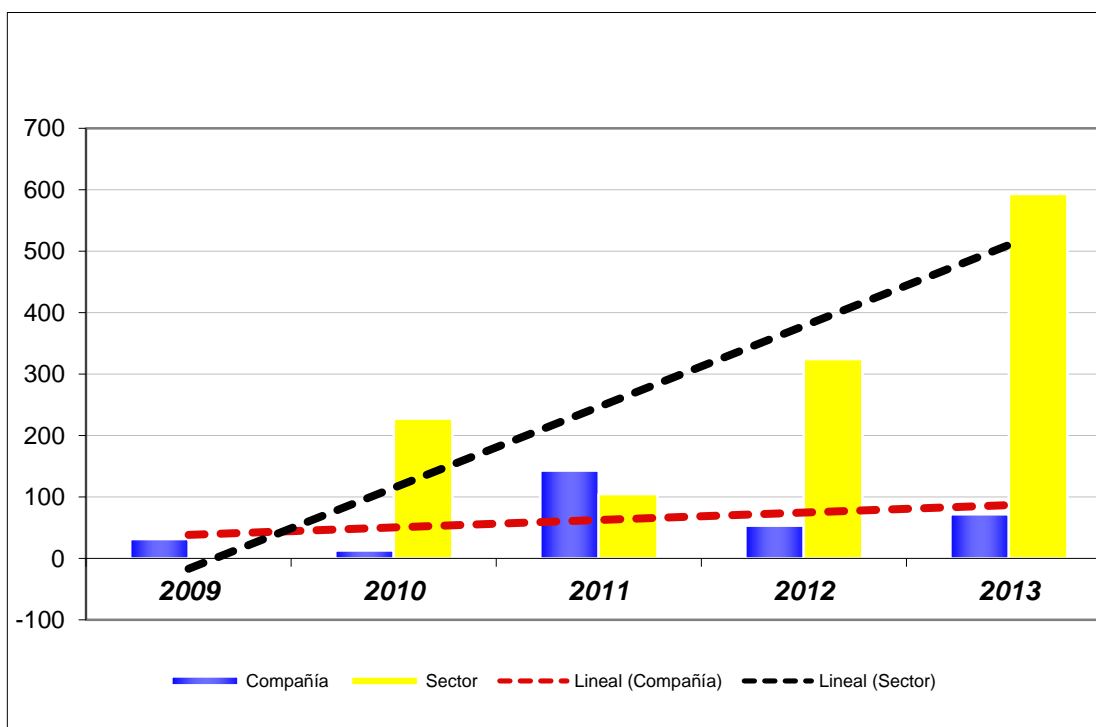
**MICROHOME VS PROMEDIO DEL SECTOR: RENTABILIDAD EN VENTAS
2009-2013**



Tomado de Benchmark (2013). *Análisis Microhome LTDA*. Recuperado de <http://bck.securities.com>

Gráfica 10

MICROHOME VS PROMEDIO DEL SECTOR: UTILIDAD NETA 2009-2013



Tomado de Benchmark (2013). *Análisis Microhome LTDA*. Recuperado de <http://bck.securities.com>

Es importante destacar que el crecimiento de Microhome no ha sido constante y que su mayor rentabilidad en las ventas ha sido en el 2011. Sin embargo, es un fenómeno que le ocurre de igual manera al sector, el cual al igual que la organización ha tenido crecimientos y caídas a través de los años, es decir que variables externas, como la situación económica del país afectan de manera sustancial las utilidades de las compañías en el sector de comunicación de redes y sistemas. Asimismo, la compañía se encuentra en mercado muy competitivo, que a pesar de las bajas rentabilidades, siguen siendo sostenibles en el tiempo. Además, es un mercado que está cogiendo impulso donde cada vez más hay clientes potenciales, como por ejemplo el sector de educación, que cada vez está demandando más dispositivos tecnológicos, lo cual es una oportunidad importante para la empresa. De igual forma, cada año Microhome va escalando a nivel de ventas en el país, lo que le genera una posición importante, que puede llegar a ser favorable a la vista de clientes

potenciales, viéndola a esta como una organización confiable y que ofrece valor en sus bienes y servicio.

3. PROPUESTA DE VALOR

Para el año 2013, Microhome tuvo una utilidad neta de 70 millones luego de vender aproximadamente 15 mil millones. Después de hacer un análisis vertical, se puede evidenciar en la tabla 6, la baja rentabilidad que existe en las ventas frente al costo. Asimismo, los son sus gastos administrativos y financieros, los cuales golpean fuertemente a las utilidades netas, es decir del 100% que se vendió durante todo el año, solo un 0,47% quedó para la organización. Para poder entender que rubros son aquellos que afectan fuertemente la utilidad de la compañía, se hará un análisis mediante la cadena de valor, donde según sus actividades de apoyo y principales, se describirá como están divididos sus gastos. En la gráfica 11 se encuentra la descripción de la ya de valor, en la gráfica 12 como piensa la junta directiva que deben estar distribuidos estos gastos y en la gráfica 13 como están distribuidos los gastos en la organización.

Tabla 6

3.1 ANÁLISIS VERTICAL MICROHOME 2013

	2013	ANÁLISIS VERTICAL
VENTAS	15361	100,00%
Costo	13494	87,85%
Utilidad bruta	1866	12,15%
Gastos administrativos y generales	357	2,32%
Gastos operacionales	1248	8,12%
Ganancias operacionales	261	1,70%
Gastos financieros/ No operacionales		

Ganancias no operacionales	194	1,26%
Gastos financieros	157	1,02%
Otros gastos no operacionales	156	1,02%
Gastos totales no operacionales	313	2,04%
Utilidad antes de impuestos	142	0,92%
Impuestos		
Impuesto a la renta	70	0,46%
Utilidad Neta	72	0,47%

Nota: Análisis vertical Microhome 2013.

Gráfica 11

3.2 DESCRIPCIÓN DE LA CADENA DE VALOR



Esta cadena de valor está diseñada de acuerdo al sector y a los bienes y servicios que ofrece Microhome. De esta manera es posible conocer en que actividad es donde se genera valor para el cliente y este es capaz de percibirlo. La organización ofrece un valor agregado que hace que se pueda diferenciar de la competencia y estos los prefieran a los demás. Es posible que el valor se encuentre en la entrega del producto, en la recepción de este, en la venta de los bienes, en los servicios que se ofrecen durante y posterior a la venta o en la

flexibilización de pagos. Es así que se puede identificar, si en verdad se está ofreciendo un valor agregado que genere una diferenciación en el mercado.

Gráfica 12

**PERSEPCIÓN DE LA JUNTA DIRETIVA SOBRE LA CADENA DE VALOR
2013**



Para obtener los resultados se explico la junta directiva en que consistía el concepto de la cadena de valor y se les entrevistó con el fin de conocer la percepción que se tenían de las actividades en la cadena de valor. De acuerdo a los resultados en la distribución de la importancia de las actividades en la organización, el área de servicios es aquella que le ofrece mayor valor al cliente y es por eso que tiene un porcentaje mayor en la inversión de recursos. Asimismo, el área de ventas también se considera una actividad importante que percibe el cliente como valor agregado a la hora de hacer negocios con la compañía, no obstante, comparado con la actividad de servicios su importancia en la cadena de valor es casi la mitad de esta.

Gráfica 13

**PERSEPCIÓN JUNTA DIRECTIVA VS ANÁLISIS ESTRUCTURA DE GASTOS:
CADENA DE VALOR 2013**



De acuerdo con los resultados, existen diferencias significativas entre aquellas actividades a las que la junta directiva considera que existe un valor agregado ofrecido al cliente y los gastos que se invierten en las actividades. En rojo se encuentra el porcentaje que se le dedica a cada actividad del total de la inversión en gastos, mientras que en negro está la importancia que la junta directiva considera que se debería usar para cada actividad. Asimismo, las estrellas azules determinan en donde se encuentran las diferencias más grandes.

En las actividades de apoyo, el contraste más significativo se encuentra en la infraestructura de la empresa, en donde la percepción es baja en cuanto a la importancia que este tiene frente al cliente. Sin embargo, un alto porcentaje de los gastos están destinados a esta actividad, lo que resulta una contradicción y un rubro a tener en cuenta para ser más eficiente en la dirección de objetivos. De igual forma, en administración de recursos

humanos, todas las áreas coincidieron sus gastos con su importancia en valor, menos el área administrativa en donde la inversión que existe es baja a comparación de la relevancia que se quiere dar. Asimismo, la junta directiva considera que es muy importante la investigación y desarrollo y el aprovisionamiento para las áreas de servicios y ventas en donde la capacitación y el abastecimiento respectivamente, de sus empleados es primordial para la eficiencia en ingresos para la compañía, sin embargo la inversión que se hace en capacitación y aprovisionamiento es relativamente baja para la valor que este ofrece a los clientes. Finalmente, en las actividades principales hay una coherencia en que la logística de entrada no aporta a la generación de valor para el cliente, ya que la ingreso de la mercancía depende los proveedores y no de la organización. No obstante, se considera que el envío de los productos no es primordial para el cliente, pero los gastos que se incurren en transporte son muy altos comparados a la importancia que se le da. Asimismo, se considera que el área administrativa no es muy importante en la cadena de valor, pero los altos gastos financieros gracias al alto capital de trabajo en el área administrativa, hacen que grandes esfuerzos de la organización tengan que ser destinados a esta actividad. De esta manera, es evidente que no existe una sinergia completa entre las actividades que se consideran importantes en la cadena de valor y los gastos que se invierten en ellos.

3.3 ANÁLISIS DE LAS UNIDADES DE NEGOCIO

La organización puede ser analizada dividiéndola en dos unidades de negocios, el área de ventas y el área de servicio. Estas dos son aquellas que generan la rentabilidad de la compañía. En ventas, se ofrecen todos aquellos productos que demandan los clientes mientras que en servicios, de acuerdo a la junta directiva, está el valor agregado que el cliente percibe a la hora de la compra. De igual forma, en muchos casos se requiere de una venta para poder ofrecer un servicio aunque también está la posibilidad de tener clientes que solo demanden servicios, es decir ambas unidades de negocio tienen la capacidad de generar demanda. Para este análisis se dividieron las unidades de negocio y se tomaron como si conformaran cada una compañía distinta, en donde se compartieron en iguales

proporciones los gastos administrativos, a excepción de los gastos financieros, los cuales fueron discriminados según en nivel de ventas que realizó cada uno.

Haciendo una conexión entre la cadena de valor y el análisis financiero se obtuvo el resultado que aparece en la gráfica 14.

Gráfica 14

**CADENA DE VALOR VS ANALISIS FINANCIERO DE UNIDADES DE
NEGOCIO7
2013**



AÑO	UTILIDADES NETAS DE SERVICIOS	AÑO	UTILIDADES NETAS DE VENTAS	UTILIDADES NETAS DE MICROHOME
2013	\$ 441.043.951	2013	\$ -370.298.006	\$ 70.745.945
2012	\$ 217.541.147	2012	\$ -163.874.059	\$ 53.667.088
2011	\$ 16.234.464	2011	\$ 127.089.406	\$ 143.323.870

De esta manera se evidencia que a pesar de que no hay una consistencia entre las actividades que se consideran importantes y la inversión que se hacen en estas, la utilidades que ofrecen estas dos áreas concuerdan con lo significativo que son estas áreas para lo clientes. Es decir que en la actividad donde el cliente ve mayor valor, es donde mayor rentabilidad hay. Asimismo, en las tablas 7 y 8 se ve como están compuesta financieramente cada área y en donde están sus posibles falencias.

Es notable destacar que financieramente el área de ventas está destruyendo valor a cambio de generarlo. En los últimos dos años el área ha generado perdidas principalmente por sus altos costos operativos. Esto quiere decir que la rentabilidad en las ventas no son lo suficiente para cubrir los gastos de ventas y administrativos. En cambio, para el año 2011 las utilidades fueron positivas debido a que la rentabilidad fue aproximadamente de un 17%, lo que permitió cubrir sus gastos y de igual forma generar valor para la empresa. Para que se generaran ganancias, la rentabilidad del 2013 y 2012 debieron ser 14,5% y 15,08% respectivamente, mientras que para el año 2011 15,25%. Esto quiere decir que siempre y cuando la compañía tenga un rentabilidad en sus ventas superiores al 16% aproximadamente, estas generarán valor para la compañía.

4. PROPUESTA ESTRATÉGICA

Luego de analizar a Microhome desde una perspectiva macroeconómica, mesoeconómica y microeconómica, se desarrollaron las siguientes estrategias para que la organización las analice y vea que estas son viables para poder llegar a ser más rentable y sostenible en tiempo.

4.1 CADENA DE VALOR

Con base a la información suministrada por la junta directiva y utilizando los resultados de la ponderación de las actividades en la cadena de valor, es posible identificar que el área de servicios es aquel que ofrece el valor agregado y lo diferencia de la competencia. Para que el cliente pueda evidenciar la ventaja competitiva de la compañía, se debe invertir en aquellos procesos y colaboradores que hagan parte de estos. De acuerdo con el estudio de estructura de costos y la cadena de valor, se evidenció que tanto en las actividades primarias como en las de apoyo, existe una diferencia en lo que se debería invertir y en lo que en realidad se invierte. En cuanto a infraestructura, en la cual se incurren en gastos que son necesarios para el funcionamiento de toda la organización, es donde la mayoría de los recursos se destinan y no es considerado como vital importancia para la compañía. Es por esto que es importante que se identifique si estos gastos pueden ser reducidos con el fin de que varios de estos recursos puedan ser destinados en actividades que puedan ser apreciadas por el cliente o si se está subestimando la importancia de estas actividades.

Asimismo, para los directivos, existe un bajo desarrollo en tecnología, pero si en el recurso humano, sin embargo esto no lo demuestra la estructura de costos. Esta importancia radica en que a medida que han evolucionado las compañías, se han vuelto más humanas y consideran al recurso humano como el activo más valioso. En Microhome, a pesar de que se es consciente de la importancia de los colaboradores, no se invierte de una manera importante en el desarrollo del conocimiento y habilidades de estos, como también en brindar las herramientas suficientes para un trabajo óptimo. Una de las prácticas más comunes en estos casos, es mediante capacitaciones, las cuales permiten a los empleados ser más competentes, eficientes y puedan ofrecer un mejor bien y servicio a los clientes. De igual forma, se puede invertir en tecnologías que permitan realizar los trabajos de una manera más eficiente y adecuada para todos los trabajadores.

Finalmente, en cuanto a las actividades primarias, las cuales tienen un contacto directo con los clientes, existe una diferencia notable entre la estructura de costos y lo que planea la junta directiva. Por ejemplo, se cree que el área administrativa no debería tener un gran

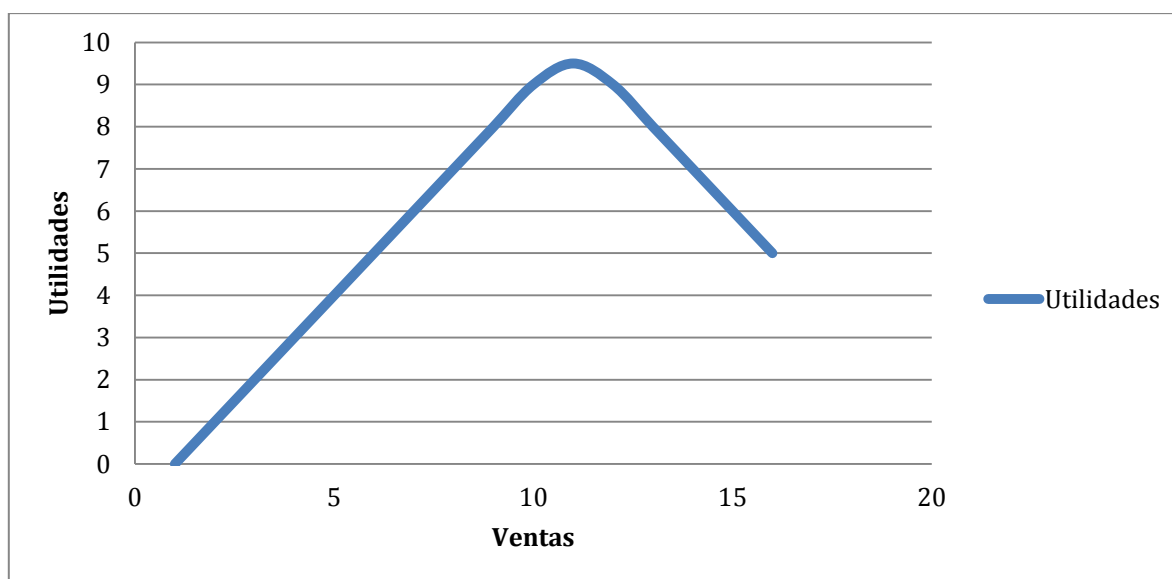
impacto en los gastos de la compañía, sin embargo teniendo en cuenta que el capital de trabajo que maneja la empresa es alto y por lo tanto se requiere de un importante gasto financiero, muchos de los gastos son dirigidos en esta actividad. De igual forma, el sistema de logística externa o de salida no se es tan eficiente como se cree, ya que se destinan muchos más recursos de lo que se tenían planeado o financieramente es importante para el negocio pero no se percibe como tal.

Es por esto que para lo próximos años, es importante realizar una planeación financiera mucho más detallada de los recursos a los que se desea invertir, para que así haya una mayor conexión en los que se considera importante para la compañía y sus gastos. De esta manera, se suprimen la discrepancias que hubo en el año anterior. Dentro de este presupuesto de la cadena de valor, es importante tomar en cuenta las actividades que se encontraron como fundamentales para el cliente, para luego invertir y este las pueda apreciar.

4.2 UNIDADES DE NEGOCIO

De acuerdo a los análisis realizados anteriormente, es notable que al momento de separar las dos unidades de negocio, se encontró que el área de servicios es aquella que está soportando la organización, debido a las pérdidas que se generan en el área de ventas. No obstante, es importante tener en cuenta que las ventas son fundamental para la compañía y muchos servicios se hacen gracias a las ventas de los productos. De igual forma, estas son aquellas que dan el posicionamiento y buen nombre a la empresa. Es por esto que pensar en disminuir o acabar la unidad de negocio no sería óptimo para la empresa. El problema principal radica en que año a año la rentabilidad de contribución es más baja y afecta fuertemente a las utilidades netas. De seguir así, de acuerdo con Jackson Ocampo, profesor investigador del Cesa, el comportamiento en un futuro entre ventas y utilidades sería como ilustra la gráfica 15.

Gráfica 15



Esta tendencia está muy ligada al ciclo de vida de los computadores que se pudo evidenciar en el análisis macroeconómico, en donde los computadores tuvieron un crecimiento importante y rentable en años anteriores pero ahora están en una etapa de declinación o de retiro, mientras las tabletas están tomándose el mercado. Sin embargo, en Colombia esta tendencia va un poco más atrasada, por lo que la venta de computadores sigue siendo muy rentable y las tabletas aún no tienen un gran impacto. Por lo tanto, el comportamiento del ciclo de vida de los computadores en el mundo puede estar mostrando o reflejando lo que posiblemente puede ocurrir en el futuro en las ventas y la rentabilidad de Microhome.

El tiempo exacto en el que esto ocurriría es incierto ya que se necesitan muchos más datos, sin embargo matemáticamente esto sería lo que pasaría. Esto se debe a que el área de servicios ya no podrá sostener las pérdidas que tenga el negocio y la compañía dejaría de ser rentable. Es por esto que se proponen dos alternativas.

En primer lugar, debido a que la rentabilidad de ventas cada vez es más baja, se requiere que Microhome empiece a reestructurar sus términos de negociación con sus proveedores para así lograr tener una mayor rentabilidad. En caso de que, por ejemplo Hewlett Packard

Colombia no acceda a esto, la organización podría empezar a negociar con la misma marca pero en otros países de Latinoamérica, que a pesar de que estos ofrezcan los mismos productos, los precios pueden variar y se puede llegar a tener un mejor precio con un distribuidor extranjero que local. Asimismo, no solo se podría tener en cuenta las distribuidoras en Latinoamérica, si no directamente con las casas matrices. Esta estrategia sería viable bajo un pedido de volumen alto, en donde se sacrificaría tiempos de entrega por rentabilidad. De esta manera se podría tener un mayor margen, en caso que en Colombia sea muy difícil negociar un mejor precio. De igual forma, a pesar de la gran fidelización que existe con los fabricantes, en caso de no tener resultados en la rentabilidad, se deberá optar por negociar con otros fabricantes que posiblemente ofrezcan mayores beneficios a la compañía.

En segundo lugar, para poder mejorar la rentabilidad, esta estrategia se basará en el mercadeo. De la mano de los fabricantes, se buscaría generar campañas que fomenten la renovación de los equipos de computo, es decir se les debe hacer entender a los clientes la importancia de la rotación de máquinas para así obtener un mayor volumen de ventas. De igual forma, para que este sea efectivo, se sugiere ofrecer un nuevo servicio el cual requeriría una nueva unidad de negocio y se dedique a recibir las maquinas que se recogen con los clientes y luego vender sus partes, subastar los equipos en mercados secundarios o venderlos a clientes que son sensibles al precio y están dispuesto a comprar una maquina no actualizada pero a un muy buen precio. De esta manera, la curva de la gráfica 15 podría desplazarse y se seguirían obteniendo utilidades cuando se incrementen las ventas. Para esto se requiere, como dicho anteriormente, de una fuerte inversión en mercadeo, para que los clientes vean la necesidad de cambiar sus equipos y la rotación de estos sea más frecuente.

5. CONCLUSIONES

Mediante el análisis desarrollado en el proyecto, basado en el entorno macroeconómico, mesoeconómico y microeconómico, se permitió tener una mayor claridad de cómo se encuentra Microhome en el mercado. Rápidamente el sector de tecnología en el mundo ha generado muchos cambios, en donde sus dispositivos cada vez tienen una funcionalidad que los clientes van apreciando. Al inicio se usaban computadores grandes, de baja resolución y diseño, y poca portabilidad. En pocos años, han surgido nuevos dispositivos como, los portátiles, las tabletas, los portátiles híbridos y los teléfonos inteligentes. Muchos de estos comparten funciones, aunque los usuarios optan por tener más de uno. Sin embargo, existen tendencias en la compra de estos dispositivos que pronostican que en el mercado corporativo las tabletas pueden llegar a sustituir los portátiles y computadores en un largo plazo. En Europa, Norte América y Asia, las ventas para este mercado han crecido de una manera rápida, a diferencia de Colombia, el cual ha tenido un crecimiento en ventas mucho más lento. A pesar de que estos datos son mucho más relevantes para los fabricantes que para los canales, es importante que estos vayan desarrollando estrategias para ofrecer soluciones con estos nuevos dispositivos, los cuales eventualmente se tomaran el mercado. No obstante, es importante tener en cuenta que esta tendencia no implica que los computadores salgan del mercado, ya que estos son necesarios para el almacenamiento de datos.

Asimismo, Microhome en los últimos años se ha posicionado fuertemente en el mercado, debido al alto volumen de ventas, las cuales les ha permitido tener un mayor reconocimiento tanto de los fabricantes como de los clientes. En ambos sentidos se hay una ganancia ya que los proveedores ofrecen mayores descuentos y los clientes tienen una mayor confianza en la marca. Es notable que a medida que cada vez más organizaciones requieran de dispositivos tecnológicos, la competencia va a ser mucho mayor. De esta manera, la competencia por el precio va a ser muy fuerte y a pesar de los descuentos que los fabricantes hagan a la compañía, posiblemente no sean lo suficiente para generar rentabilidad. Es por esto que la clave en el sector, es la prestación de un servicio que genere

valor al producto que se está ofreciendo. En el caso de que las organizaciones que se dedican a esta actividad se queden únicamente con la venta de los productos, posiblemente no puedan ser sostenibles en el mediano y corto plazo, y tengan que salirse del mercado.

Luego de la construcción de la cadena de valor de la empresa y ponderar la importancia de las actividades según el análisis vertical, para luego contrastar esta ponderación con la percepción de los directivos de la empresa, se evidenció que hay una discrepancia entre los invertido y en las actividades que se consideran importante para la compañía. Asimismo, mediante una reestructuración de las unidades de negocio, como si fueran una empresa diferente, fue posible identificar por medio de análisis financieros, algunas fallas en las áreas que no permiten ser tan rentable como se desea. Para esto se propusieron posibles estrategias que pueden ser aprovechadas para mejorar las utilidades y ser mucho más sostenibles en un largo plazo.

De igual forma, se puede observar que las ventas son aquellas que de cierta manera ponen en el mapa a la compañía, generando descuentos y clientes potenciales, pero el valor agregado de Microhome se encuentra en los servicios que ofrece. Posiblemente muchas empresas puedan conseguir los dispositivos en cualquier organización, pero no todas tienen la facultad de ofrecer una solución integrada que potencie los beneficios de ese producto. De esta manera, Microhome se encuentra en caminata hacia el cumplimiento de las necesidades que requiere el mercado.

6. BIBLIOGRAFÍA

- BPR Benchmark. (2013). *Sector redes de comunicación y sistemas*. Recuperado el 25 de 09 de 2014, de EMIS: www.EMIS.com
- Dinero. (2014). 5000 empresas. *Dinero*
- Euromonitor. (Junio de 2014). *Portal Euromonitor*. Recuperado el Agosto de 2014, de <http://www.portal.euromonitor.com/Portal/Pages/Search/SearchResultsList.aspx>
- El Colombiano. (2014 de Mayo de 2014). *El Colombiano*. Recuperado el 10 de Septiembre de 2014, de http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/F/fmi_calcula_para_colombia_crecimiento_economico_del_45_en_2014/fmi_calcula_para_colombia_crecimiento_economico_del_45_en_2014.asp
- Hernández, Miguel Á. (22 de Mayo de 2014). *Portafolio*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2014, de <http://www.portafolio.co/economia/venta-celulares-colombia>
- Palbin. (14 de Abril de 2014). *Palbin*. Recuperado el 10 de Septiembre de 2014, de <https://www.palbin.com/customer/portal/articles/1507535-¿Qué-es-un-servicio-en-la-nube->

7. ANEXOS

7.1 UNIDADES DE NEGOCIO

Tabla 7

VENTAS	2013	Análisis Vertical	2012	Análisis Vertical	2011	Análisis Vertical
INGRESOS	\$ 10.995.733.701	100,0%	\$ 7.964.047.649	100,00%	\$ 9.499.806.012	100,00%
COSTOS	\$ - 9.774.967.342	88,9%	\$ - 6.926.784.965	86,98%	\$ - 7.924.116.590	83,41%
UTILIDAD BRUTA	\$ 1.220.766.359	11,1%	\$ 1.037.262.684	13,02%	\$ 1.575.689.422	16,59%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ -398.984.972	3,6%	\$ -350.498.425	4,40%	\$ - 485.613.558	5,11%
GASTOS DE PERSONAL	\$ -120.137.068	1,1%	\$ -119.407.904	1,50%	\$ - 160.034.342	1,68%

HONORARIOS	\$ -24.303.612	0,2%	\$ -21.767.500	0,27%	\$ -47.638.147	0,50%
IMPUESTOS	\$ -2.230.221	0,0%	\$ -3.067.350	0,04%	\$ -2.203.000	0,02%
ARRENDAMIENTOS	\$ -5.059.827	0,0%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
SEGUROS	\$ -1.628.657	0,0%	\$ -1.800.280	0,02%	\$ -6.841.573	0,07%
SERVICIOS	\$ -15.767.016	0,1%	\$ -17.811.103	0,22%	\$ -31.468.992	0,33%
GASTOS LEGALES	\$ -1.204.551	0,0%	\$ -4.854.663	0,06%	\$ -1.066.683	0,01%
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	\$ -890.969	0,0%	\$ -1.947.203	0,02%	\$ -7.621.143	0,08%
ADECUACION E INSTALACION	\$ -1.063.525	0,0%	\$ -4.501.531	0,06%	\$ -	0,00%
DEPRECIACIONES	\$ -	0,0%	\$ -	0,00%	\$ -60.491.145	0,64%
GASTOS DE VIAJE	\$ -350.000	0,0%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
DIVERSOS	\$ -6.082.063	0,1%	\$ -8.527.052	0,11%	\$ -6.268.209	0,07%
FINANCIEROS	\$ -211.698.402	1,9%	\$ -166.813.842	2,09%	\$ - 161.980.327	1,71%
GASTOS EXTRAORDINARIOS	\$ -8.569.064	0,1%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
GASTOS DE VENTAS	\$ - 1.253.997.529	11,4%	\$ -936.526.607	11,76%	\$ - 972.474.967	10,24%
GASTOS DE PERSONAL	\$ -719.618.151	6,5%	\$ - 639.022.595	8,02%	\$ - 705.401.159	7,43%
SERVICIOS	\$ -271.117.003	2,5%	\$ -	1,27%	\$ -36.297.696	0,38%

			100.930.513			
IMPUESTOS	\$ -122.429.371	1,1%	\$ -	1,53%	\$ -	1,47%
					139.241.968	
			122.243.213			
SEGUROS	\$ -44.277.792	0,4%	\$ -23.806.359	0,30%	\$ -12.678.568	0,13%
OTROS GASTOS	\$ -40.896.409	0,4%	\$ -	0,00%	\$ -20.474.508	0,22%
DIVERSOS	\$ -25.222.020	0,2%	\$ -16.587.000	0,21%	\$ -9.920.589	0,10%
GASTOS DE VIAJE	\$ -7.935.807	0,1%	\$ -6.953.241	0,09%	\$ -	0,00%
ARRENDAMIENTOS	\$ -7.249.171	0,1%	\$ -16.000.000	0,20%	\$ -7.808.756	0,08%
DEVOLUCIONES,REBAJAS Y DTOS	\$ -5.687.898	0,1%	\$ -1.719.482	0,02%	\$ -21.313.769	0,22%
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	\$ -4.520.912	0,0%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
DEPRECIACIONES	\$ -	0,0%	\$ -	0,00%		0,00%
ADECUACION E INSTALACION	\$ -2.061.488	0,0%	\$ -3.261.858	0,04%	\$ -5.549.784	0,06%
GASTOS LEGALES	\$ -1.724.300	0,0%	\$ -5.124.932	0,06%	\$ -13.335.170	0,14%
HONORARIOS	\$ -740.707	0,0%	\$ -380.000	0,00%	\$ -	0,00%

CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES	\$ -516.500	0,0%	\$ -497.414	0,01%	\$ -453.000	0,00%
OTROS INGRESOS	\$ 96.903.637	0,9%	\$ 112.892.464	1,42%	\$ 62.808.510	0,66%
FINANCIEROS	\$ 93.599.900	0,9%	\$ 104.900.885	1,32%	\$ 53.502.905	0,56%
RECUPERACIONES	\$ 121.800	0,0%	\$ 184.415	0,00%	\$ -	0,00%
INDEMICACIONES	\$ 3.162.660	0,0%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
UTILIDAD EN VENTA DE INVERSIONES	\$ -	0,0%	\$ 1.812.188	0,02%	\$ -	0,00%
DIVERSOS	\$ 19.277	0,0%	\$ 5.994.977	0,08%	\$ 9.305.605	0,10%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ -335.312.506	3,0%	\$ -136.869.885	1,72%	\$ 180.409.406	1,90%
IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	\$ -34.985.500	0,3%	\$ -27.004.174	0,34%	\$ -53.320.000	0,56%
UTILIDAD NETA	\$ -370.298.006	3,4%	\$ -163.874.059	2,06%	\$ 127.089.406	1,34%

Tabla 8

SERVICIOS	2013	Análisis Vertical	2012	Análisis Vertical	2011	Análisis Vertical
INGRESOS		100,00%	\$	100,00%	\$	100%
	\$4.370.592.255		3.517.542.280		3.403.910.634	
COSTOS	\$ -	15,40%	\$ -	10,66%	\$ -	7,09%
	672.978.040		375.117.172		241.202.973	
UTILIDAD BRUTA	\$	84,60%	\$	89,34%	\$	92,91%

	3.697.614.215		3.142.425.108		3.162.707.661
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ -	6,21%	\$ -	7,32%	\$ -
	271.432.606		257.362.538		321.181.857
GASTOS DE PERSONAL	\$ -	2,75%	\$ -	3,39%	\$ -
	120.137.068		119.407.904		160.034.342
HONORARIOS	\$ -24.303.612	0,56%	\$ -21.767.500	0,62%	\$ -47.638.147
IMPUESTOS	\$ -2.230.221	0,05%	\$ -3.067.350	0,09%	\$ -2.203.000
ARRENDAMIENTOS	\$ -5.059.827	0,12%	\$ -	0,00%	\$ -
SEGUROS	\$ -1.628.657	0,04%	\$ -1.800.280	0,05%	\$ -6.841.573
SERVICIOS	\$ -15.767.016	0,36%	\$ -17.811.103	0,51%	\$ -31.468.992
GASTOS LEGALES	\$ -1.204.551	0,03%	\$ -4.854.663	0,14%	\$ -1.066.683
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	\$ -890.969	0,02%	\$ -1.947.203	0,06%	\$ -7.621.143
ADECUACION E INSTALACION	\$ -1.063.525	0,02%	\$ -4.501.531	0,13%	\$ -
DEPRECIACIONES	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -
GASTOS DE VIAJE	\$ -350.000	0,01%	\$ -	0,00%	\$ -
DIVERSOS	\$ -6.082.063	0,14%	\$ -8.527.052	0,24%	\$ -6.268.209
FINANCIEROS	\$ -84.146.035	1,93%	\$ -73.677.955	2,09%	\$ -58.039.770
GASTOS EXTRAORDINARIOS	\$ -8.569.064	0,20%	\$ -	0,00%	\$ -
GASTO DE SERVICIOS	\$ -	69,72%	\$ -	78,28%	\$ -
	3.047.055.795		2.753.409.713		2.834.779.850
GASTO DE PERSONAL	\$ -	42,72%	\$ -	48,99%	\$ -
	1.867.176.087		1.723.226.872		1.396.427.268

IMPUESTOS	\$ -46.846.840	1,07%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
ARRENDAMIENTO	\$ -	6,80%	\$ -	9,37%	\$ -	6,90%
	296.994.950		329.633.429		234.737.775	
SEGUROS	\$ -30.683.340	0,70%	\$ -11.334.785	0,32%	\$ -16.445.409	0,48%
SERVICIOS	\$ -	12,63%	\$ -	16,29%	\$ -	25,34%
	552.119.662		572.945.099		862.658.136	
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	\$ -30.812.643	0,70%	\$ -6.501.930	0,18%	\$ -13.623.045	0,40%
GASTOS DE VIAJE	\$ -53.400.689	1,22%	\$ -54.620.830	1,55%	\$ -98.089.936	2,88%
DIVERSOS	\$ -54.375.180	1,24%	\$ -55.146.768	1,57%	\$ -57.911.718	1,70%
AMORTIZACIONES	\$ -	2,62%	\$ -	0,00%	\$ -	4,55%
	114.646.404				154.886.563	
OTROS INGRESOS	\$ 96.903.637	2,22%	\$ 112.892.464	3,2%	\$ 62.808.510	1,85%
FINANCIEROS	\$ 93.599.900	2,14%	\$ 104.900.885	3,0%	\$ 53.502.905	1,57%
RECUPERACIONES	\$ 121.800	0,00%	\$ 184.415	0,0%	\$ -	0,00%
INDEMICACIONES	\$ 3.162.660	0,07%	\$ -	0,0%	\$ -	0,00%
UTILIDAD EN VENTA DE INVERSIONES	\$ -	0,00%	\$ 1.812.188	0,1%	\$ -	0,00%
DIVERSOS	\$ 19.277	0,00%	\$ 5.994.977	0,2%	\$ 9.305.605	0,27%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 476.029.451	10,89%	\$ 244.545.321	7,0%	\$ 69.554.464	2,04%
IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	\$ -34.985.500	0,80%	\$ -27.004.174	0,8%	\$ -53.320.000	1,57%
UTILIDAD NETA	\$ 441.043.951	10,09%	\$ 217.541.147	6,2%	\$ 16.234.464	0,48%

7.2 ESTRUCTURA DE COSTOS- AÑO 2013

AREA	CUENTA	GASTO	ACTIVIDAD
Administrativo	Sueldos	-\$120.519.417	Administración de recursos humanos
Administrativo	Salario por objetivos	-\$6.582.789	Administración de recursos humanos
Administrativo	Horas extras y recargos	-\$1.684.646	Administración de recursos humanos
Administrativo	Auxilio de transporte	-\$6.187.550	Administración de recursos humanos
Administrativo	Cesantias	-\$11.241.424	Administración de recursos humanos
Administrativo	Intereses sobre cesantias	-\$1.124.142	Administración de recursos humanos
Administrativo	Prima de servicios	-\$11.353.879	Administración de recursos humanos
Administrativo	Vacaciones	-\$5.403.933	Administración de recursos humanos
Administrativo	Auxilio de rodamiento	-\$10.285.066	Administración de recursos humanos
Administrativo	Auxilio de alimentacion	-\$7.298.933	Administración de recursos humanos
Administrativo	Auxilio de manutencion	-\$192.000	Administración de recursos humanos
Administrativo	Auxilio de pension	-\$2.835.200	Administración de recursos humanos
Administrativo	Plan ahorros	-\$1.990.000	Administración de

			recursos humanos
Administrativo	Bonificaciones	-\$4.405.000	Administración de recursos humanos
Administrativo	Indemnizaciones laborales	-\$966.776	Administración de recursos humanos
Administrativo	Gastos deportivos y de recreacion	-\$2.028.472	Administración de recursos humanos
Administrativo	Aportes a arp	-\$1.376.047	Administración de recursos humanos
Administrativo	Aportes a eps	-\$11.502.529	Administración de recursos humanos
Administrativo	Aportes a fondo de pensiones y/o cesantias	-\$15.550.886	Administración de recursos humanos
Administrativo	Aportes a cajas de compensacion familiar	-\$4.790.790	Administración de recursos humanos
Administrativo	Aportes a icbf	-\$1.325.782	Administración de recursos humanos
Administrativo	Sena	-\$907.376	Administración de recursos humanos
Administrativo	Gastos medicos y drogas	-\$559.870	Administración de recursos humanos
Administrativo	Otros - Bonos Sodexho	-\$3.305.000	Administración de recursos humanos
Administrativo	Voluntarios cesantias flexibilizacion	-\$1.476.076	Administración de recursos humanos
Administrativo	Voluntarios int sobre	-\$147.608	Administración de

	cesantias		recursos humanos
	flexibilizacion		
Administrativo	Voluntarios prima de servicios flexibilizacion	-\$1.476.076	Administración de recursos humanos
Administrativo	Voluntarios vacaciones flexibilizacion	-\$738.925	Administración de recursos humanos
Administrativo	Casino y restaurantes	-\$184.000	Administración de recursos humanos
Ventas	Salario integral	-\$167.832.217	Administración de recursos humanos
Ventas	Sueldos	-\$190.662.450	Administración de recursos humanos
Ventas	Salario por objetivos	-\$6.936.903	Administración de recursos humanos
Ventas	Horas Extras	-\$4.365.902	Administración de recursos humanos
Ventas	Auxilio de transporte	-\$4.704.700	Administración de recursos humanos
Ventas	Cesantias	-\$25.840.824	Administración de recursos humanos
Ventas	Intereses sobre cesantias	-\$2.584.083	Administración de recursos humanos
Ventas	Prima de servicios	-\$25.840.824	Administración de recursos humanos
Ventas	Vacaciones	-\$19.404.985	Administración de recursos humanos
Ventas	Auxilio de	-\$11.401.867	Administración de

	rodamiento		recursos humanos
Ventas	Auxilio de alimentacion	-\$8.182.933	Administración de recursos humanos
Ventas	Auxilio de manutencion	-\$445.866	Administración de recursos humanos
Ventas	Auxilio de pension	-\$3.223.467	Administración de recursos humanos
Ventas	Plan ahorros	-\$2.060.000	Administración de recursos humanos
Ventas	Bonificaciones	-\$9.010.866	Administración de recursos humanos
Ventas	Dotacion y suministro a trabajadores	-\$904.000	Administración de recursos humanos
Ventas	Seguros	-\$911.332	Administración de recursos humanos
Ventas	Gastos deportivos y de recreacion	-\$90.000	Administración de recursos humanos
Ventas	Aportes arp	-\$4.035.405	Administración de recursos humanos
Ventas	Aportes eps	-\$33.331.049	Administración de recursos humanos
Ventas	Aportes a fondo de pensiones y/o cesantias	-\$47.136.650	Administración de recursos humanos
Ventas	Aportes cajas de compensacion familiar	-\$16.034.239	Administración de recursos humanos
Ventas	Aportes icbf	-\$9.034.612	Administración de

			recursos humanos
Ventas	Sena	-\$5.959.108	Administración de recursos humanos
Ventas	Gastos medicos y drogas	-\$304.844	Administración de recursos humanos
Ventas	Otros - Bonos Sodexho	-\$20.130.000	Administración de recursos humanos
Ventas	Voluntarios cesantias flexibilizacion	-\$1.747.634	Administración de recursos humanos
Ventas	Voluntarios int sobre cesantias flexibilizacion	-\$167.822	Administración de recursos humanos
Ventas	Voluntarios prima de servicios flexibilizacion	-\$1.678.217	Administración de recursos humanos
Ventas	Voluntarios vacaciones flexibilizacion	-\$840.116	Administración de recursos humanos
Servicios	Sueldos	-\$938.569.614	Administración de recursos humanos
Servicios	Salario por objetivos	-\$35.884.343	Administración de recursos humanos
Servicios	Horas extras y recargos	-\$44.161.241	Administración de recursos humanos
Servicios	Incapacidades	-\$51.232.867	Administración de recursos humanos
Servicios	Auxilio de transporte	\$-	Administración de recursos humanos

Servicios	Cesantias	-\$89.515.830	Administración de recursos humanos
Servicios	Intereses de cesantias	-\$8.974.402	Administración de recursos humanos
Servicios	Prima de servicios	-\$89.175.717	Administración de recursos humanos
Servicios	Vacaciones	-\$42.920.219	Administración de recursos humanos
Servicios	Auxilio educativo		Administración de recursos humanos
Servicios	Auxilio de rodamiento	-\$88.775.472	Administración de recursos humanos
Servicios	Auxilio de alimentacion	-\$60.531.124	Administración de recursos humanos
Servicios	Auxilio de manutencion	-\$9.536.463	Administración de recursos humanos
Servicios	Auxilio de pension	-\$23.890.214	Administración de recursos humanos
Servicios	Plan ahorros	-\$990.000	Administración de recursos humanos
Servicios	Bonificaciones	-\$2.782.000	Administración de recursos humanos
Servicios	Dotacion y suministro a trabajadores	-\$6.342.103	Administración de recursos humanos
Servicios	Seguros	-\$9.169.435	Administración de recursos humanos
Servicios	Visitas Domiciliarias	-\$5.697.314	Administración de recursos humanos

Servicios	Indemnizacion laboral	-\$1.400.000	Administración de recursos humanos
Servicios	Aportes a arp	-\$15.002.095	Administración de recursos humanos
Servicios	Aporte eps	-\$87.750.062	Administración de recursos humanos
Servicios	Aportes a fondo de pensiones y/o cesantias	-\$123.734.307	Administración de recursos humanos
Servicios	Aportes a cajas de compensacion familiar	-\$38.041.543	Administración de recursos humanos
Servicios	Aportes a icbf	-\$12.228.563	Administración de recursos humanos
Servicios	Sena	-\$8.582.160	Administración de recursos humanos
Servicios	Gastos medicos y drogas	-\$3.263.832	Administración de recursos humanos
Servicios	Otros - Seguridad Social Tecnicos externos	\$-	Administración de recursos humanos
Servicios	Otros - Bonos Sodexo	-\$30.502.000	Administración de recursos humanos
Servicios	Voluntarios cesantias flexibilizacion	-\$13.080.050	Administración de recursos humanos
Servicios	Voluntarios int sobre cesantias flexibilizacion	-\$1.266.138	Administración de recursos humanos

Servicios	Voluntarios prima de servicios flexibilizacion	-\$12.459.686	Administración de recursos humanos
Servicios	Voluntarios vacaciones flexibilizacion	-\$6.236.501	Administración de recursos humanos
Servicios	Casino y restaurante	-\$1.105.250	Administración de recursos humanos
Administrativo	Dotacion y suministro a trabajadores	-\$1.048.418	Adquisición
Administrativo	Seguros	-\$779.526	Adquisición
Administrativo	Energia electrica	-\$1.818.193	Adquisición
Administrativo	Pasajes aereos	-\$700.000	Adquisición
Administrativo	Libros suscripciones periodicos y revistas	-\$1.154.540	Adquisición
Administrativo	Gastos de representacion y relaciones publicas	-\$189.618	Adquisición
Administrativo	Elementos de aseo y cafeteria	-\$6.611.210	Adquisición
Administrativo	Utiles, papeleria y fotocopia	-\$3.318.135	Adquisición
Ventas	Energia electrica	-\$3.134.710	Adquisición
Ventas	Alojamiento y manutencion	-\$1.942.680	Adquisición
Ventas	Pasajes aereos	-\$5.993.127	Adquisición
Ventas	Utiles, papeleria y fotocopias	-\$1.676.590	Adquisición

Servicios	Servicio de Energia	-\$2.883.871	Adquisición
Servicios	Alojamiento y manutencion	-\$43.398.963	Adquisición
Servicios	Pasajes aereos	-\$3.806.672	Adquisición
Servicios	Transporte terrestre	-\$6.195.054	Adquisición
Servicios	Utiles, papeleria y fotocopias	-\$4.814.150	Adquisición
area	cuenta	2013	cedena
Administrativo	Revisorja fiscal	-\$16.000.000	Infraestructura
Administrativo	Auditoria externa	-\$28.069.344	Infraestructura
Administrativo	Avaluos	\$-	Infraestructura
Administrativo	Asesoría juridica	-\$4.537.879	Infraestructura
Administrativo	Asesoría Tecnica		Infraestructura
Administrativo	De timbres		Infraestructura
Administrativo	De Industria y comercio	-\$333.442	Infraestructura
Administrativo	A la propiedad raiz	-\$2.256.000	Infraestructura
Administrativo	Derechos sobre instrumentos publicos		Infraestructura
Administrativo	De vehiculos	-\$1.871.000	Infraestructura
Administrativo	Otros		Infraestructura
Administrativo	Aseo y vigilancia	-\$2.039.396	Infraestructura
Administrativo	Asistencia Tecnica	-\$760.000	Infraestructura
Administrativo	Acueducto y alcantarillado	-\$267.858	Infraestructura
Administrativo	Telefono	-\$1.413.397	Infraestructura
Administrativo	Correo, portes y telegramas	-\$15.000	Infraestructura

Administrativo	Internet, Fax y Telex	-\$1.523.423	Infraestructura
Administrativo	Transportes, fletes y acarreo	-\$8.218.675	Infraestructura
Administrativo	Notariales	-\$123.284	Infraestructura
Administrativo	Registro mercantil	-\$1.684.300	Infraestructura
Administrativo	Tramites y Licencias	-\$601.517	Infraestructura
Administrativo	Construcciones y edificaciones		Infraestructura
Administrativo	Maquinaria y Equipo		Infraestructura
Administrativo	Equipo de oficina	-\$196.938	Infraestructura
Administrativo	Equipo de comunicacion y computacion	-\$495.000	Infraestructura
Administrativo	Flota y equipo de transporte	-\$1.090.000	Infraestructura
Administrativo	Instalaciones Electricas	-\$69.500	Infraestructura
Administrativo	Reparaciones locativas	-\$2.057.550	Infraestructura
Ventas	Asesoría jurídica	-\$740.707	Infraestructura
Ventas	Industria y comercio	-\$120.239.371	Infraestructura
Ventas	De vehiculos	-\$2.190.000	Infraestructura
Ventas	De timbres	-\$7.249.171	Infraestructura
Ventas	De Estampillas	\$-	Infraestructura
Ventas	Afiliaciones y sostenimiento	-\$516.500	Infraestructura
Ventas	Manejo	-\$16.290.970	Infraestructura
Ventas	Cumplimiento	-\$23.527.149	Infraestructura
Ventas	Flota y equipo de	-\$3.266.982	Infraestructura

	transporte		
Ventas	Responsabilidad civil y extracontractual	-\$1.192.691	Infraestructura
Ventas	Aseo y vigilancia	-\$313.928	Infraestructura
Ventas	Asistencia tecnica	-\$217.657.008	Infraestructura
Ventas	Procesamiento electronico de datos	-\$300.000	Infraestructura
Ventas	Acueducto y alcantarillado	-\$535.716	Infraestructura
Ventas	Telefono	-\$1.565.258	Infraestructura
Ventas	Correo, portes y telegramas	-\$97.400	Infraestructura
Ventas	Fax Telex e Internet	-\$2.807.249	Infraestructura
Ventas	Transporte, fletes y acarreos	-\$28.906.276	Infraestructura
Ventas	Publicidad, propaganda y promocion	-\$4.925.850	Infraestructura
Ventas	Notariales	-\$164.250	Infraestructura
Ventas	Registro mercantil	-\$700.400	Infraestructura
Ventas	Tramites y Licencias	-\$859.650	Infraestructura
Ventas	Equipo de oficina	-\$840.183	Infraestructura
Ventas	Equipo de computacion y comunicaci3n	-\$1.117.781	Infraestructura
Ventas	Flota y equipo de transporte	-\$2.562.948	Infraestructura
Ventas	Instalaciones Electricas	-\$24.000	Infraestructura

Ventas	Reparaciones locativas	-\$2.037.488	Infraestructura
Ventas	Gastos de representacion y relaciones publicas	\$-	Infraestructura
Ventas	Libros, suscripciones, periodicos y revistas	\$-	Infraestructura
Ventas	Elementos de aseo y cafeteria	-\$10.212.781	Infraestructura
Ventas	Envases y empaques	-\$5.081.329	Infraestructura
Ventas	Casino y restaurante	-\$715.406	Infraestructura
Ventas	Impuesto de renta vigencia actual	-\$69.971.000	Infraestructura
Ventas	Mantenimiento y reparación de maquinaria de oficina	-\$672.978.040	Infraestructura
Servicios	Industria y comercio	-\$45.823.840	Infraestructura
Servicios	Otros	-\$1.023.000	Infraestructura
Servicios	Construcciones y edificaciones	-\$26.341.969	Infraestructura
Servicios	Equipo de computacion y comunicacion	-\$165.075.775	Infraestructura
Servicios	Asistencia tecnica	-\$464.930.419	Infraestructura
Servicios	Acueducto y alcantarillado	-\$535.716	Infraestructura
Servicios	Correo, portes y	-\$630.679	Infraestructura

	telegramas		
Servicios	Fax Telex e Internet	-\$2.997.302	Infraestructura
Servicios	Construcciones y edificaciones	-\$254.693	Infraestructura
Servicios	Equipo de Oficina	-\$464.473	Infraestructura
Servicios	Equipo de comunicacion y computacion	-\$11.792.775	Infraestructura
Servicios	Elementos de aseo y cafeteria	-\$3.206.839	Infraestructura
Administrativo	Capacitacion al personal	-\$1.190.000	investigación y desarrollo
Administrativo	Procesamiento electronico de datos	-\$13.149.663	investigación y desarrollo
Ventas	Capaitacion al personal	-\$1.728.069	investigación y desarrollo
Servicios	Capacitacion a personal	-\$5.480.792	investigación y desarrollo
Administrativo	Telefonia celular	-\$2.328.426	principal
Ventas	Comisiones	-\$93.087.167	principal
Ventas	Telefonia celular	-\$10.873.608	principal
Ventas	Comisiones	-\$1.711.080	principal
Ventas	Provision Cartera	-\$40.896.409	principal
Administrativo	Gastos bancarios	-\$23.584.796	principal
Administrativo	Comisiones	-\$30.204.766	principal
Administrativo	Intereses	-\$157.131.841	principal
Administrativo	Diferencia en cambio	-\$84.923.034	principal
Administrativo	Descuentos	\$-	principal

	comerciales condicionados		
Administrativo	4 * 1000 gravamen al movimiento financiero	\$-	principal
Ventas	Costos y gastos de ejercicios anteriores	-\$8.435.535	principal
Ventas	Impuestos asumidos	-\$746.241	principal
Ventas	Gastos no deducibles	-\$7.956.352	principal
Servicios	Cumplimiento	-\$27.464.693	principal
Servicios	Flota y equipo de transporte	\$-	principal
Servicios	Todo Riesgo	-\$3.218.647	principal
Servicios	Telefono	-\$1.909.911	principal
Servicios	Telefonia celular	-\$27.877.371	principal
Servicios	Amortizacion de equipos en arrendamiento clientes	-\$114.646.404	principal
Servicios	Gastos de representacion y relaciones publicas	-\$486.096	principal
Administrativo	Flota y equipo de transporte	-\$10.119.654	principal salida
Administrativo	Flota y equipo de transporte	-\$1.577.533	principal salida
Administrativo	Obligatorio accidente de	-\$1.679.780	principal salida

	transito		
Administrativo	Todo riesgo	\$-	principal salida
Administrativo	Taxis y buses	-\$621.800	principal salida
Administrativo	Parqueaderos	-\$84.822	principal salida
Ventas	Flota y equipo de transporte	-\$7.249.171	principal salida
Ventas	Taxis y buses	-\$5.633.694	principal salida
Ventas	Parqueaderos	-\$167.340	principal salida
Ventas	Peajes	-\$23.800	principal salida
Servicios	Flota y equipo de transporte	-\$105.577.206	principal salida
Servicios	Transporte, fletes y acarreos	-\$50.354.393	principal salida
Servicios	Flota y equipo de transporte	-\$18.300.702	principal salida
Servicios	Combustibles y lubricantes	\$-	principal salida
Servicios	Peajes	-\$12.600	principal salida
Servicios	Taxis y buses	-\$44.735.595	principal salida
Servicios	Parqueaderos	-\$14.650	principal salida